

Дебра Стивенс

БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ

Навыки, которыми обладают только люди,
а не искусственный интеллект, и как не потерять
работу в ближайшем будущем



Дебра Стивенс

БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ

Debra Stevens

BEING HUMAN

Дебра Стивенс

БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ

Навыки, которыми обладают только люди,
а не искусственный интеллект, и как не потерять
работу в ближайшем будущем


BYBLOS
Москва
Библос
2020

УДК 316.6

ББК 88.5

С 80

Дебра Стивенс

С 80 БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ. Навыки, которыми обладают только люди, а не искусственный интеллект, и как не потерять работу в ближайшем будущем : пер. с англ. М. : Библос, 2020. 253 с. Ил. 9. Табл. 16.

ISBN 978-5-905641-70-1

Неважно, кем вы работаете. Юристом, врачом, журналистом, веб-дизайнером, курьером, продавцом или генеральным директором компании. Роботы сделают это лучше вас. Через 10 лет они научатся водить грузовики, через 20 – писать бестселлеры, через 30 – проводить самые сложные хирургические операции, а через 40 они будут решать любые задачи. Чем тогда займетесь вы?

Наряду с глобальным потеплением, будущее без работы – наша главная проблема, даже если сейчас вам в это не верится. Такие люди, как Билл Гейтс и Илон Маск, бьют тревогу не первый год. Но их прогнозы игнорируют.

Если вас интересует, как найти свое место в новом мире, эта книга для вас.

УДК 316.6

ББК 88.5

Данный перевод книги «BEING HUMAN», первое издание, печатается с разрешения Pearson Education Limited..

Возрастная категория 12+.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Pearson Education Limited 2020
(print and electronic)

© Студия Артемия Лебедева,
иллюстрация и верстка обложки, 2020
© ООО «Библос», 2020.

ISBN 978-5-905641-70-1 (рус.)

ISBN 978-1-292-31140-1 (англ.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	9
--------------------------	----------

ГЛАВА 1. МЫ ВСЕГО ЛИШЬ ЛЮДИ.....	11
---	-----------

Нам нужен стимул к действию	11
Роботы близко? Нет, они уже здесь	13
Используй, а то потеряешь	15
Нам некого винить, кроме себя.....	16
Новый вид: человеко-робот.....	17
Не забывайте о своей человечности.....	18
Как читать эту книгу	20
Почему я?	25
Вы – настоящее чудо!	26

ГЛАВА 2. БУДУЩЕЕ ТРУДОУСТРОЙСТВА.....	28
--	-----------

Мы останемся не у дел?.....	30
Роботы дополняют нас, а не заменяют	33
Учитесь, разучивайтесь и переучивайтесь: пять навыков выживания в будущем.....	36
Человечность.....	43

ГЛАВА 3. ВЫ ЧЕЛОВЕКОРОБОТ?	51
---	-----------

Часть 1. Девайсы: вы свободный человек или зависимый робот?	54
Часть 2. Вовлекать: как вы оцениваете свою способность общаться и строить отношения?.....	58
Часть 3. Слушать: вы просто слышите или активно слушаете?.....	63

Часть 4. Проявлять эмпатию: вы отчужденный робот или радушный человек?	66
Часть 5. Сотрудничать: вы максимально плодотворно работаете с коллегами?	71
Четверг – новая пятница	74
Часть 6. Вдохновлять: какую историю вы рассказываете?	76
ГЛАВА 4. ВАШ ПЛАН РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТНЫХ НАВЫКОВ	83
Что такое установка на личностный рост	85
Установка на рост и фиксированное мышление	85
Обратная связь делает вас лучше!	92
Анализ	96
Что бы вы хотели услышать о себе	99
Личностные ценности	100
Как звучит ваша история	100
И наконец!	101
ГЛАВА 5. ПЕРВАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. ВОВЛЕКАТЬ	103
ГЛАВА 6. ВТОРАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. СЛУШАТЬ	132
ГЛАВА 7. ТРЕТЬЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. ЭМПАТИЯ	160
ГЛАВА 8. ЧЕТВЕРТАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. СОТРУДНИЧАТЬ	187
ГЛАВА 9. ПЯТАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ	216
ГЛАВА 10. НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ, СЛЕДУЙТЕ ПЛАНУ РАЗВИТИЯ	243
Подведем итоги	244
Снова отправьте электронное письмо по обратной связи	244
Круговая диаграмма достижений	245

ОГЛАВЛЕНИЕ

Письмо моему новому «я»	246
Тренинг без конца	247
Празднуйте успехи.....	248
Наконец, будущее не кажется таким мрачным	249
БЛАГОДАРНОСТИ	251

Посвящается моей двухлетней внучке Элси

Твоя улыбка – мое вдохновение!

ПРЕДИСЛОВИЕ

Мой отец был кровельщиком. Он мечтал, чтобы я занимался семейным бизнесом, убеждал, что «эта работа будет кормить меня всю жизнь». Он считал, что «ни один робот не в состоянии поставить крышу». И его можно было понять. Но с тех пор прошло тридцать лет. Интересно, что бы он сказал сейчас?

Роботы уже близко, в этом нет сомнений, и они будут работать больше, лучше и, уж точно, эффективнее, чем мы – люди.

Практически все технологические и многие умственные задачи они возьмут на себя. Нравится нам или нет, отрицать это невозможно. А тем, кто вовремя подготовится, такие изменения откроют блестящие возможности.

Считайте, что эта книга – руководство по максимальному улучшению ваших перспектив на будущее, чтобы не воевать с роботами, а радоваться тому, что вы человек – дивное творение.

Стыдно признаться, но, когда Дебра Стивенс рассказала мне о том, что хочет написать книгу под названием «Я не робот»,

я позавидовал: «Потрясающая идея! Как же я сам не додумался?!» Но я не мог бы написать эту книгу по одной простой причине. У Дебры гораздо больше опыта: она уже давно учит людей быть людьми. Более двадцати лет она путешествовала по миру и работала с десятками тысяч профессионалов из разных областей. Назовите страну – и она там наверняка побывала. Назовите область – и она там наверняка работала. Она обучала столько людей – от генеральных директоров до интернов, помогала им развиваться на личностном уровне и повышать результаты на работе, в семье, в жизни.

Эта книга знакомит вас с трудом всей ее жизни, который сделал Дебру знаменитой. Однако не читайте ее как инструкцию, бегло пролистывая страницы или (как робот) штудировав каждую главу от начала до конца, но не применяя эти знания на практике. Нельзя же учиться прыгать с парашютом по книжке и при этом ни разу не сесть в самолет. На этих страницах кроется секрет эффективной, профессиональной, осмысленной и значимой жизни, и вы просто не можете себе позволить пройти мимо.

Будьте человеком и не ограничивайтесь чтением; делайте пометки, рисуйте, будьте пытливым и дотошным, проверяйте теории, делайте все упражнения, применяйте все инструменты, вовлекайте знакомых, учитесь на ошибках и радуйтесь победам.

Если, подобно мне, вы хотите понять, что делает нас людьми и как стать лучше, то вы держите в руках настоящее сокровище. Еще никогда за всю историю человечества мы не испытывали столь острой потребности как можно меньше походить на роботов и как можно больше походить на людей.

Майкл Хеппел

www.MichaelHeppell.com

ГЛАВА 1.

МЫ ВСЕГО ЛИШЬ ЛЮДИ

Все, что есть в нас особенного – способность любить, творить, дружить, сочинять истории и многое другое, – появилось не сегодня, не в современной жизни; это неотъемлемая часть нашей человечности.

Мэтт Хейг. Планета нервных

Нак ни странно, благодаря роботам мы сможем быть людьми больше, чем когда-либо, поскольку они возьмут на себя скучные, повседневные задачи, а у нас появится время для того, в чем людям нет равных. Именно поэтому в нашу эпоху так важно быть человеком, чтобы максимально использовать новые возможности, которые рекой текут в наши руки. Такие навыки, как эмпатия, умение слушать, строить социальные связи и сотрудничать, будут приоритетными наравне с высокопрофессиональными знаниями. Вы готовы?

Нам нужен стимул к действию

Я нахожусь на Юбилейной линии Лондонского метро и еду на работу, вагон переполнен, люди отчаянно пытаются не вторгаться в чужое пространство, всеми силами избегают зрительного контакта. В вагоне тихо, слышен только шум поезда, никто ни с кем не разговаривает. Для метро это нормально: мы воспринимаем его как враждебную среду, и сразу включается инстинкт выживания, чтобы защитить нас от опасности. Внезапно поезд резко

останавливается, свет гаснет. Темно, люди включают фонарики на телефонах, и наступает волшебный момент, когда весь вагон озаряется их призрачным светом, но на этом волшебство не кончается: пассажиры начинают разговаривать друг с другом.

Будто кто-то нажал на выключатель, и совершенно незнакомые люди обратили друг на друга внимание, стали обсуждать, что происходит, пока нам не сообщили, что это неполадки с электричеством и поезд тронется через пять минут. Дама, сидевшая рядом со мной, принялась рассказывать, что едет повидать дочь – у нее сегодня день рождения, и она хочет пригласить ее на чай в «Ритц». Парень напротив меня говорит, что едет на собеседование и ужасно волнуется, потому что уже шесть месяцев сидит без работы, после того как бросил университет. Мне грело душу, что все эти люди проявили взаимное внимание и сочувствие. Это длилось всего пять минут, но напомнило мне, как важно для нас общение, связь друг с другом, и как нам не хватает стимула и смелости. В конце концов, мы всего лишь люди.

Иногда нам нужен повод, чтобы вспомнить, насколько важно общаться и сопереживать друг другу, особенно в современном мире, где мы день за днем подвергаемся атаке технологий и нашего окружения, что значительно осложняет нам задачу быть людьми. Я задумала эту книгу именно как такой повод, катализатор, потому что верю, что сейчас самое подходящее время полюбить в себе человека – без прикрас, со всеми нашими недостатками, потому что именно эти недостатки помогут нам сохранить конкурентоспособность в будущем. Не забывайте: вы прекрасны, эмоциональны, несовершенны и уязвимы – и это замечательно.

Роботы близко? Нет, они уже здесь

Ни для кого не секрет, что автоматизация, искусственный интеллект и роботы не просто близко, они уже здесь. По некоторым прогнозам, к 2030 году в Великобритании ожидается упразднение и автоматизация девяти миллионов рабочих мест (эту работу будет выполнять искусственный интеллект), и это касается не только «синих воротничков», но и «белых воротничков». Легко догадаться, какие отрасли и профессии наиболее уязвимы: например, сельское хозяйство, простейшее производство, регистрационные службы и службы поддержки, рабочие складов и фабрик, водители, консультанты колл-центров, админы (системные администраторы), диспетчеры, рекрутеры, помощники и ассистенты и многие другие. Будут востребованы менеджеры, журналисты, работники здравоохранения, торговые представители, а также появятся профессии, которые мы пока даже представить себе не можем.

Совет для любознательных

Зайдите на веб-сайт <https://futureskills.pearson.com/> Там вы найдете интересную функцию: укажите свою должность и посмотрите, каковы ваши перспективы – есть у этой работы будущее или нет. Вы также узнаете, какие навыки вам нужны сегодня, а какие понадобятся в будущем.

У этого процесса есть положительный момент: наши чисто человеческие, личностные (не профессиональные) навыки стали актуальными и востребованными, они совершенно заслуженно вышли на первый план, поскольку автоматизация, помимо

всего прочего, создаст новые рабочие места и значительно облегчит львиную долю работы, которую мы сейчас выполняем. К примеру, если роботы возьмут на себя однообразные, повседневные задачи, у медсестер и врачей появится время слушать пациентов, отвечать на их вопросы, проявлять понимание и эмпатию. Преподаватели смогут больше времени уделить детям и дополнительным занятиям. Юристы смогут сосредоточиться на своих клиентах, а торговцы – непосредственно на продажах, вместо того чтобы зависать на поиске потенциальных покупателей и тратить время на CRM. Работающие в розничном и гостиничном бизнесе найдут время для более плодотворного и качественного общения с клиентами.

Мы живем в удивительное время, потому что каждый (включая вас!) обладает беспрецедентным числом возможностей. Не нужно поступать в университет, чтобы развивать личностные навыки; это можно делать каждый день по дороге на работу, в кафе с друзьями, в супермаркете и за ужином с семьей, причем от вас потребуются только желание и готовность практиковаться. Если начнете прямо сейчас, то будете на шаг впереди остальных.

Данные исследований

«Развивайте навыки, присущие только людям. Хотя многие уже признали свое поражение в битве с техническими достижениями, автоматизацией и искусственным интеллектом, надежда еще не потеряна: необходимо сконцентрироваться на умениях, которыми никто, кроме людей, не обладает».

*«Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)».
Pearson, Nesta, Oxford Martin*

Используй, а то потеряешь

Цитата из отчета о навыках будущего подтверждает мою убежденность: настало время развивать такие навыки, как вовлекать, слушать, проявлять эмпатию, сотрудничать и вдохновлять. Ими мы займемся во второй части книги, на мастер-классе навыков человека. Проблема в том, что, как показывают исследования, люди тратят больше времени на социальные сети, чем на еду и общение, вместе взятые. Однако, несмотря на их название, социализации в нашей жизни стало меньше – мы реже разговариваем, реже строим отношения, нам сложнее найти работу. Мы не можем добраться до нужного места без спутникового навигатора? Нам сложно запомнить свой номер телефона? Нам сложно разобрать собственный почерк или считать в уме? Когда-то мы обладали всеми этими навыками, но они постепенно отмирают, потому что мы перестали ими пользоваться за ненужностью. Однако потерять свои личностные навыки – роскошь, которую мы не можем себе позволить.

Какая ирония! Последние двадцать лет мы живем в эпоху технологической революции, где больше всего востребованы технические навыки, IT, STEM (наука, технологии, инжиниринг и математика), программирование и прочее, а теперь нам говорят, что, если мы хотим пережить век автоматизации, нужно пробудить в себе человека! Технологии дали нам смартфоны и мобильные девайсы, которые не оставляют времени для тренировки больше всего нужных нам сейчас навыков!

В начале 2000 года не было YouTube, Vlogging, Википедии, Whatsapp, Snapchat, Skype, Spotifi, Siri, Facebook, Twitter, Instagram, Netflix, Broadband, Wi-Fi, 4G, спутникового навигатора, AIRBUB, Uber.

Список можно продолжить.

Все это удобно и замечательно, обогащает и значительно упрощает жизнь. Я до сих пор с ужасом вспоминаю, как боялась опоздать на встречи, потому что застревала в пробке или не могла отыскать нужное место, пыталась сориентироваться по карте и при этом не врезаться в кого-нибудь. WAZE изменил мою жизнь. Кроме того, у нас появилась возможность общаться с семьей и друзьями по всему миру. Моя дочка работает на суперъяхтах, то есть десять месяцев в году она путешествует, и я очень скучаю. Без Whatsapp и Facebook у меня не было бы с ней связи. Технологии позволяют мне увидеть потрясающие места, в которых она побывала, а главное – увидеть ее. Она наблюдает, как растет ее племянница, моя внучка, и даже смогла «побывать» на ее втором дне рождения через Whatsapp.

Но нам нужно быть осторожными, потому что технологии вызывают зависимость. Когда вашей фотографии на Facebook или Instagram ставят «лайк», в мозге вырабатывается дофамин – гормон счастья и вознаграждения. Подруга рассказала мне, что впервые осознала эту зависимость, когда ее шестимесячная дочка раскапризничалась однажды посреди ночи. Через минуту моя подруга сидела в кресле-качалке с телефоном в одной руке и ребенком в другой и проверяла, кто поставил «лайк» фотографиям и видео, которые она выложила в тот день. Она вдруг поняла, что социальные сети лишают ее возможности уделить малышке безраздельное, осознанное внимание.

Нам некого винить, кроме себя

Несмотря на все это, мы не можем винить технологии в отмирании человеческих навыков. Виноваты мы, и никто другой. Факты говорят сами за себя. Топ-менеджеры

пишут SMS-сообщения или электронные письма на собраниях совета директоров. Сотрудники делают покупки онлайн в рабочее время или во время презентаций. Студенты сидят на Facebook во время занятий. Родители не вылезают из мобильных телефонов во время семейных ужинов. А дети жалуются, что им уделяют мало внимания. Хотя те же дети отказываются уделять внимание друг другу.

Все навыки – технические, практические или «мягкие» (индивидуальные) – утрачиваются, если ими не пользоваться. Поэтому больше половины этой книги занимает практический мастер-класс, где мы будем тренировать и совершенствовать наши личностные навыки. Нужно активно практиковать социальные умения, чтобы общение давалось вам легко и просто. Подумайте, что происходит, когда вы садитесь в поезд или автобус. Вы смотрите на человека, который сидит рядом? Вы улыбаетесь ему? Или сразу достаете телефон и заходите в социальные сети? Я точно делаю второе, и, спорим, вы тоже. Нам, людям, нужно разумно использовать преимущества технологий и в то же время осознавать их влияние на нас и опасности, с которыми они связаны, если мы видим в них единственный способ связи и общения.

Новый вид: человеко-робот

«**М**ы люди или марионетки?» – песня The Killers, выпущенная более десяти лет назад с неоднозначным текстом, который наверняка разозлил многих людей. Почему? Потому что грамматика кое-где хромала. Но сейчас важно не это. Название песни отсылает нас к словам американского журналиста Хантера С. Томпсона: «Америка воспитывает поколение марионеток, которые боятся сделать шаг в сторону». Интересная мысль. Я считаю, нам всем грозит

подобная судьба. Технологии, структуры и процессы, которые мы используем, чтобы стать более успешными менеджерами, лидерами, консультантами, торговцами и предпринимателями, превращают нас в человеко-роботов!

Искать виноватых бессмысленно. Все мы иногда этим грешим, включая меня. Зачастую мы испытываем на себе колоссальное давление, жизнь требует от нас быстрых и эффективных действий. Вы заметили, что в аэропортах многие процессы стали автоматизированными, и «живого» персонала почти не осталось? Если, как я, вы совершенно не умеете распечатывать багажные бирки и клеить их на чемоданы, без помощи не обойтись! Сначала придется отыскать человека, а когда вы его отыщете, разве он улыбнется вам, посмотрит в глаза, проявит заботу и сочувствие? Скорее всего, нет, если ваш опыт схож с моим, а я много путешествую. Он даже не взглянет на вас, машинально выполнит задачу и вернется к своим делам, будто лунатик. В итоге холодные, отстраненные отношения и никакой значимой связи. Или представьте себе розничный магазин, где консультанты приветствуют всех клиентов одинаковыми словами, одинаковой интонацией, будто машины, потому что их учат, что говорить и как говорить. Уж лучше помощь настоящего робота, чем такое общение, согласны?

Не забывайте о своей человечности

По непостижимой причине многие годы нас убеждали, что на работе нужно забыть о том, что мы люди, и вести себя (а также выглядеть) как роботы, которых ценят исключительно за конформизм и умение довести любое дело до автоматизма. Входя в офис, мы оставляем свое настоящее, аутентичное «я» за дверью, включаем профессиональный режим и подавляем все свои человеческие качества – до вечера,

пока не покинем офис. Убежденность в том, что мы должны быть такими же эффективными, как светодиодные лампы, такими же информированными, как Википедия, такими же продуктивными, как конвейер, и такими же человечными, как топор, может, и приносила какую-то пользу в промышленный век, но сегодня мы не можем позволить себе забыть тот единственный компонент, который необходим для успеха в бизнесе, – человечность!

Итак, неужели мы скоро превратимся в человекороботов? Когда вы не проявляете присутствия, или живете на автопилоте, ставя продуктивность выше отношений, или переключаетесь с одной социальной сети на другую, а потом обратно, чтобы проверить, кто прокомментировал ваше видео за последние 60 секунд, – вас совершенно точно можно назвать человекороботом! А еще когда вместо того чтобы слушать собеседника, вы думаете, что сказать после того, как он наконец замолчит, или избегаете зрительного контакта. Так ведут себя не только службы поддержки клиентов. Кассирша в супермаркете «Моррисон», совершенно очаровательная дама, пожаловалась мне однажды, как ей больно видеть, что почти все покупатели стоят, уткнувшись в мобильные телефоны, и даже не смотрят на нее.

Вы наверняка слышали о тесте Тьюринга (разработанном Аланом Тьюрингом в 1950 году), который позволяет сравнивать искусственный интеллект с человеческим, чтобы проверить, насколько хорошо робот копирует наше поведение. Однако некоторые эксперты утверждают, что нам нужен другой тест, который покажет, насколько мы сами стали похожи на машины. Организация рабочих процессов и стремление добиться максимальной эффективности и дешевизны отнимают у нас то, что нам нужно больше всего: настоящие человеческие отношения. И не только потому, что роботы стали похожи на людей, а потому, что мы стали похожи на роботов.

Пора взглянуть правде в глаза и совершенствовать свои личностные навыки уже сегодня, пока мы не оказались на обочине. В предлагаемой книге вы найдете практические рекомендации для этого, воспользуйтесь ими, и вы научитесь контролировать собственное будущее, станете счастливее и найдете ту работу, которую полюбите всем сердцем.

Как читать эту книгу

Наиболее вероятный сценарий будущего выглядит так: люди будут работать бок о бок с роботами и автоматизированными системами. Опираясь на свои исследования и опыт, я выделила пять ключевых навыков, присущих только человеку (искусственный интеллект и роботы не обладают такими способностями), которые нужно развивать уже сегодня. Эти навыки актуальны для любой профессии. Поскольку рабочие условия стремительно меняются и будут тесно связаны с автоматизированными процессами, которые возьмут на себя решение однотипных задач, у вас будет больше времени и возможностей для эффективного использования этих навыков. Они востребованы и всегда в дефиците, поэтому, если хотите быть на шаг впереди конкурентов, без них не обойтись. Перечислим эти навыки.

1. **Вовлекать** – умение взаимодействовать и строить отношения (социальные навыки).
2. **Слушать** – внимательно относиться к собеседнику, задавать вопросы и проявлять любопытство.
3. **Проявлять эмпатию** – сопереживать, искренне желать понять человека.

4. **Сотрудничать** – выстраивать связи и управлять отношениями в командах будущего.
5. **Вдохновлять** – рассказывать истории, влиять, убеждать и правильно формулировать свои мысли.

Это ваш фундамент, который вы будете закладывать по мере чтения, но мне бы не хотелось, чтобы эта книга превратилась в очередное чтиво по саморазвитию, которое люди покупают из-за привлекательного названия и загадочной обложки, но, прочитав всего несколько глав, кладут на дальнюю полку. Мне бы хотелось, чтобы эта книга действительно изменила вашу жизнь. Это не просто текст, это практическое путешествие, и поэтому больше половины книги занимает мастер-класс по навыкам личности, который требует вашего активного участия. Используйте эту книгу как катализатор, чтобы укрепить уверенность и смелость в совершенствовании пяти основных навыков человека, необходимых в настоящем и будущем.

Возможности

Если верить СМИ, наша жизнь – сплошная безнадёга, ни одного светлого момента. Страх помогает повышать тиражи газет и привлекать читателей к блогам, но тех, кто подготовится, ждут потрясающие возможности. Мои исследования посвящены одному вопросу: как извлечь максимальную пользу из того, что нас ждет в будущем, и как пять навыков, присущих только человеку, помогут вам добиться цели.

Тест-опросник «Вы человеко-робот?»

Прекрасный способ поразмыслить над собой и подумать, в каких сферах вы ведете себя как робот. Если мы будем

соперничать с роботами, копируя их поведение, у нас не будет ни малейшего шанса на успех; мы должны понять, что делает нас людьми. Это наше главное преимущество и оружие.

План развития навыков

У вас есть уникальная возможность сосредоточиться на себе, подумать, каким работником и человеком вы хотите стать. Вы ответите на вопросы опросника, проанализируете результаты и подумаете, как их использовать, чтобы улучшить ваши человеческие качества. А также:

- вы узнаете, что значит стремиться к росту и развитию, как самому составить учебный план и заняться своим образованием, ведь это совершенно необходимо для трудоустройства будущего;
- вы будете получать обратную связь и находить в ней возможность для роста;
- вы определите свои уникальные преимущества и узнаете, как использовать их на полную катушку;
- вы научитесь рассказывать о себе и составите резюме, которое можно использовать для профиля LinkedIn, на собеседованиях, или даже знакомясь с новыми людьми.

Мастер-класс по личностным навыкам

Мне бы хотелось подчеркнуть, что цель этой книги не в том, чтобы объяснить вам конкретную тему, а в том, чтобы вдохновить вас на практические упражнения. Ведь нельзя привести себя в хорошую физическую форму, если каждый день лишь читать о спортзале! Нужно заниматься. Это касается

и осознанного решения быть человеком. Как любое занятие, это требует усилий, смелости и увлеченности. Кстати, если вы перестанете ходить в спортзал, то быстро утратите хорошую форму, и вернуть ее будет не так-то просто. Следовательно (к моему превеликому сожалению), чтобы добиться высоких результатов, этим нужно заниматься всю жизнь. Те же правила действуют для развития личностных навыков.

На своем мастер-классе я использую спортзал как аналогию: наши упражнения длятся пять недель, по одной неделе на каждый навык и по пять упражнений каждый день, чтобы вы преодолели старые привычки и выработали новые. Крайне важно пройти всю программу, но если по ее завершении почувствуете, что снова оступились, вы можете вернуться к тем областям, которые вам нужно доработать, или заново пройти мастер-класс, если изменятся ваши жизненные обстоятельства и вам понадобится совершенствовать конкретные навыки. Эта книга прослужит вам не один день, а всю жизнь!

Мне повезло общаться с замечательными людьми, которые, благодаря своей работе и опыту, могут дать вам ценные советы. Они перечислили навыки, которые считают самыми важными в настоящем и в будущем. Вы найдете их советы на страницах этой книги. Несмотря на мой обширный опыт в области развития личностных навыков, мне, как и вам, еще многому нужно учиться, когда речь идет о технологиях и трудоустройстве будущего.

Исследования

На протяжении многих лет я изучаю особенности трудоустройства и могу сказать, что это не только увлекательно, но и весьма тревожно. Мне хотелось представить вам информацию в интересном, доступном и позитивном формате:

сначала показать, что происходит сегодня и, скорее всего, будет происходить в ближайшие несколько лет, а потом перейти к нашей основной цели – мастер-классу и развитию личностных навыков.

Я опираюсь на два важных отчета – «Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)». Pearson, Nesta и Оксфордская школа Мартина, и отчет Всемирного экономического форума «Трудоустройство завтра». При желании вы можете найти и прочитать полный текст отчетов, здесь я резюмирую основную информацию, которая необходима для понимания будущих тенденций, а главное, понимания того, почему нам самим нужно заниматься своим обучением и развитием, чтобы выжить и процветать в четвертой промышленной революции.

Заведите дневник

Сегодня самый подходящий день, чтобы купить дневник (я обожаю дневники!), который станет вашим лучшим другом, пока вы читаете эту книгу, и даже потом. Делайте заметки, размышляйте, отмечайте свои достижения, чтобы перечитывать и напоминать себе, куда вы стремитесь и в каких сферах нужно совершенствоваться.

Наверное, вы решите, что легче вести записи в цифровом формате, но если купить настоящий дневник, это принесет намного больше пользы, к тому же так приятно держать в руках красивую книжку и записывать в ней свои мысли. Кроме того, когда вы пишете от руки, это стимулирует работу мозга и развивает память. Еще одно преимущество: дневник замедляет бешеный ритм жизни. В нашем сумасшедшем мире это, может, и противоречит здравому смыслу, но иногда очень полезно притормозить – это усиливает активность двигательной коры головного мозга и производит эффект, схожий с эффектом

от медитаций. Если вы все же предпочтете цифровую версию, будьте осторожны: воздержитесь от желания заглянуть в социальные сети, проверить электронную почту или поиграть вместо того, чтобы вести дневник.

Почему я?

Непростая задача – написать книгу. Мой учитель литературы, мистер Ллойд, низенький, круглый человечек с черными как смоль волосами и громким голосом, однажды сказал мне: «Дебра! Что бы ты ни делала, никогда ничего не пиши, зарабатывай на жизнь разговором, потому что пишешь ты ужасно!» Видел бы он меня сейчас (к сожалению, он скончался). В общем, он был прав, я действительно зарабатываю тренингами и консультациями. За годы работы я поняла, что невозможно объяснить что-то человеку без практики, и мои семинары опираются именно на этот принцип: они носят практический характер, то есть участники учатся на интерактивных упражнениях и анализируют то, что усвоили.

Надеюсь, вы согласитесь, что это очень человеческая книга. Я до сих пор учусь и знаю, что никогда не достигну совершенства, да и не стремлюсь к нему. Для меня настоящая честь развивать в людях навыки, которые помогают не только в работе, они помогают быть хорошими детьми, родителями и друзьями. Эта книга отражает структуру моих семинаров, а мастер-класс состоит из упражнений, польза которых проверена на практике. Предупреждаю, они непростые; моя цель – устроить вам настоящее испытание и вывести из зоны комфорта.

Читайте, а главное – ПРАКТИКУЙТЕСЬ, и вы станете лучше как человек и успешнее как профессионал. Эта книга

предназначена для всех. Даже если вы обладаете потрясающими технологическими навыками, чисто человеческая осознанность позволит вам выделиться на фоне конкурентов и найти работу в самых прогрессивных компаниях. Если вам грозит потеря работы, не переживайте, вы всегда можете изменить свою жизнь, но не ждите, что ваш сегодняшний или завтрашний работодатель будет вас учить; вы должны сами заняться своей подготовкой и развитием.

Лучший комплимент для меня – если книга, которую вы держите в руках, будет зачитана до дыр, украшена пометками на полях, чуть не лишится нескольких страниц и будет лежать в вашей любимой сумке рядом с ноутбуком, телефоном и блокнотом.

Вы – настоящее чудо!

Меня восхищают технологические достижения, они облегчают жизнь, делают нас счастливее, богаче – если смотреть на их положительную сторону. Но не будем забывать, что мы, люди, бесценны. Доктор Али Биназир (писатель, инженер счастья и консультант по личностному росту) рассуждает об этом в своем потрясающем блоге (почитайте его, он гений!). Он говорит, что вероятность нашего рождения составляет примерно 1 из 700 триллионов. Сложно даже представить себе такое, поэтому он приводит аналогию:

«Представьте, что спасательный круг забросили в некоем океане, и именно там оказалась черепаха. Она плывет под водой. Вероятность вашего появления на свет примерно такая же, как то, что эта черепаха всплывет на поверхность и высунет голову прямо в центре спасательного круга. С первого раза».

Невероятно, правда? Шансы настолько ничтожны, что даже смешно. Чудо – это явление, которое считается невозможным, так что вы – настоящее человеческое чудо! Вспомните о своих уникальных качествах и развивайте их. Я с радостью приглашаю вас на поиски человечности. Приступим.

ГЛАВА 2.

БУДУЩЕЕ ТРУДОУСТРОЙСТВА

Время новых возможностей

Что бы вы ни читали в газетах и в Интернете, миру не пришел конец, и если вы обладаете нужными качествами и нужным настроем, будущее открывается перед вами массу возможностей. В этой книге мы обсудим пять основных личностных навыков, необходимых не только для выживания, но и процветания в четвертой промышленной революции.

Многие годы научно-фантастические фильмы («Терминатор», «Звездные войны», «Искусственный интеллект», «Бегущий по лезвию», телесериал «Люди») задают один и тот же вопрос: роботы действительно завладеют планетой, а мы, люди, окажемся на свалке? Заголовки газет не внушают надежды!

Роботы отберут нашу работу – и мы к этому не готовы!

Директор банка: роботы отнимут 15 млн рабочих мест!

Мрачный прогноз на будущее: новые технологии роют могилу среднему классу

Убийственные роботы: механизированная угроза нового мира

По мере распространения автоматизированных механизмов в нашем обществе растет вероятность гибели из-за роботов

Стивен Хокинг предупреждал: развитие роботов может привести к гибели человечества

Неудивительно, что нас все чаще посещают такие мысли: «Роботы близко! Мы все потеряем работу! Они захватят мир! Нужно избавиться от них, пока они не обратились против нас! Нашему миру конец!»

Конечно, газеты любят нагнетать обстановку, играть на страхах людей, надо же им как-то зарабатывать, однако ситуация действительно меняется. Я бываю на Юстонском вокзале несколько раз в месяц, когда работаю в Лондоне, и всегда покупаю ланч в небольшом магазинчике M&S по дороге на платформу 11. Там всего четыре кассы, и часто стоит очередь, у персонала всегда смертная скука на лице, и я еще ни разу не видела, чтобы они проявили интерес к покупателям. Недавно я снова заглянула туда и обнаружила шесть новых касс-автоматов и всего одного сотрудника – улыбающегося, общительного, самого что ни на есть живого. Кстати, никакой очереди не было. Роботы лучше выполняют такую работу. Есть ситуации, когда нам не нужно человеческое взаимодействие, а нужно быстро получить свой заказ, иначе мы опоздаем на поезд, но при этом для людей с блестящими навыками общения всегда найдется работа – например, помочь покупателю, если возникнут проблемы, ответить на вопросы, подсказать, где лежит нужный товар.

Данные исследований

«По нашим прогнозам, примерно одна десятая работающего населения занимает должности, востребованные в будущем, и примерно одна пятая населения занимает должности, которые потеряют актуальность. Следовательно, примерно семь из десяти человек могут потерять работу в будущем».

*«Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)».
Pearson, Nesta, Oxford Martin*

Мы останемся не у дел?

В своем блестящем выступлении на TED-конференции под названием «Нас ждет будущее без работы?» (настоятельно рекомендую посмотреть) Мартин Форд, ведущий эксперт по революции роботов и ее влиянию на общество, рассказывает о том, что мы пережили уже не одну революцию – промышленную и технологическую, и всегда люди боялись остаться без работы, боялись, что их жизнь изменится навсегда. Мы уже не шьем ткани вручную или на станках, для этого существуют автоматизированные процессы. Раньше землю возделывали вручную, потом на лошадях, а теперь для этого есть самоуправляемые тракторы. Мы сумели приспособиться и найти гораздо более интересную и значимую работу.

Далее Мартин говорит, что после промышленной революции часть рабочей силы так и не оправилась и потеряла свое место в новом мире трудоустройства – это лошади! До промышленной революции они трудились практически во всех

отраслях, а теперь остались не у дел (уж простите). Так что напрашивается вопрос: нас ждет такое же будущее? Лошади не такие умные, как люди, они не умеют приспосабливаться, как мы, но дело в том, что наши конкуренты – не простые машины, а машины думающие и обучающиеся.

Если вы считаете, что повседневная, однообразная, прогнозируемая работа попадает в зону риска, вы правы, причем речь идет почти о 50% рабочих мест. Однако в то же время вы ошибаетесь. Почему? Потому что ситуация меняется, машины теперь учатся. Старые технологии и роботизированные механизмы – громоздкие и неуклюжие, они строят автомобили, доят коров, а новые, более искусные, эквивалентны «белым воротничкам». Это в основном алгоритмы и искусственный интеллект, незаметные, эфемерные, не знающие границ благодаря Интернету или приложениям. Именно такие роботы будут участвовать, скажем, в анализе данных, а со временем захватят такие области, как обслуживание клиентов, здравоохранение, продажи и транспорт.

Данные исследований

«В настоящее время 71% работы выполняется людьми и 29% машинами. К 2022 году это соотношение изменится – 58% и 42% соответственно. Удивительно, что такое возможно всего за два года».

*«Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)».
Pearson, Nesta, Oxford Martin*

Взгляните на таблицу 2.1. Возможно, вы их не замечали, но роботы существуют бок о бок с нами уже давно, а скоро их станет еще больше.

Таблица 2.1. Роботизация

Настоящее	Будущее	Зона риска
Терминалы самообслуживания в McDonalds	Роботы-официанты (их уже испытывают в Yamm World Buffet, в городе Данди, Шотландия)	Официанты в ресторанах, бариста
Автоматизированные кассы в супермаркетах	Роботы, отвечающие за раскладку товаров на полках магазинов	Консультанты розничных магазинов и сотрудники, занимающиеся раскладкой товаров на полках (мерчандайзеры)
Складские роботы Amazon	Amazon Scout – беспилотные роботы-курьеры доставляют заказы до порога	Складские работники, курьеры
Автоматизированные рекрутинговые системы, которые отсеивают соискателей	40-сантиметровый робот-рекрутер по имени Tengai	Админы из сферы рекрутинга, рекрутеры
Siri, Alexa, Google Assistant и т.д.	София – человекоподобный робот, способный поддерживать разговор	Домработницы, работники здравоохранения, секретари, ассистенты, торговая администрация

Настоящее	Будущее	Зона риска
Виртуальные собеседники чат-боты – сфера обслуживания клиентов. Напоминания и рекомендации по онлайн-покупкам, а также фильмы и сериалы, которые рекомендует Netflix	Программное обеспечение «виртуальный ассистент»	Консультанты клиентской службы/персонал колл-центров
Полуавтоматизированный робот-каменщик	Hadrian X укладывает 1000 стандартных кирпичей за час – на ту же работу у двух каменщиков ушел бы целый день	Строители, каменщики

Роботы дополняют нас, а не заменяют

Перспектива оказаться на свалке нам еще не грозит. Исследования показывают, что будущее несет огромные возможности. Есть большая разница между роботами, отнимающими нашу работу, и роботами, выполняющими задачи в рамках нашей работы, которые мы терпеть не можем. К примеру, если вы работаете в продажах, то наверняка львиную долю времени тратите не поиски новых клиентов, рассылаете имейлы и торговые предложения или обновляете базу CRM. Представьте, что вам помогает искусственный

интеллект (ИИ) – ассистент, который возьмет на себя все эти задачи. Что останется вам? Эмоциональная и креативная работа. Весь день вы можете уделить развитию отношений с клиентами, анализу их проблем, поиску вдохновляющих и креативных решений. Если ИИ будет решать повседневные рутинные задачи, с которыми вы сейчас мучаетесь, вы сможете сосредоточиться на основной сути вашей работы, которая под силу только людям (рис. 2.1).

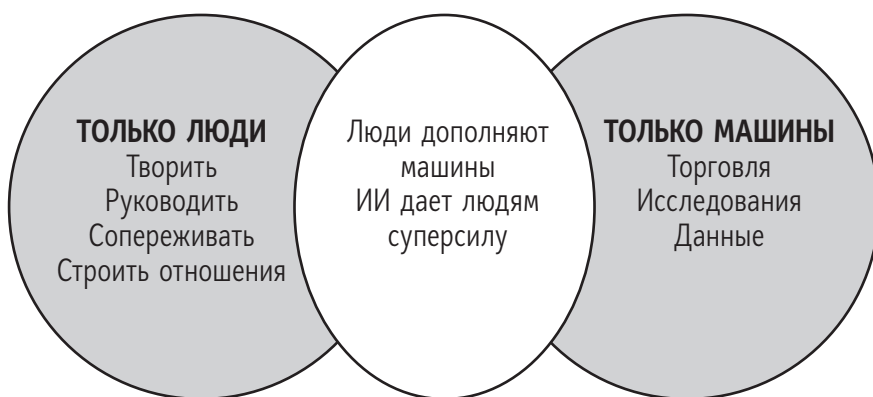


Рис. 2.1. Диаграмма распределения возможностей

Розничная торговля и гостиничный бизнес дают почти 20% рабочих мест в Великобритании, и из-за автоматизированных касс, онлайн-покупок и поэтому закрытия магазинов традиционные рабочие места находятся на грани исчезновения. RSA сотрудничает с крупнейшими розничными торговцами, такими как Tesco, John Lewis, River Island и Ted Baker, чтобы прогнозировать будущее трудоустройства в розничной торговле. Появились новые должности: внутренний инфлюенсер, то есть человек, способный повлиять на решение о покупке других людей; а также линейный менеджер для роботов. Задача инфлюенсера – обеспечивать взаимосвязь между брендом и клиентами напрямую, вместо выполнения более

простой, не требующей особых навыков работы, такой как инвентаризация и работа на кассе. Чтобы стать инфлюенсером, консультантам супермаркетов придется разбираться в кулинарии и правильном питании, может, даже проводить мастер-классы или давать покупателям советы по диетам и новым рецептам.

Подробнее о новых рабочих местах см. отчет Pearson, 2030.

Новые возможности для работы вдохновляют и радуют, и примеры можно найти во всех сферах – производство, технологии, здравоохранение, гостиничный бизнес. Если ваш ребенок ходит сейчас в начальную школу, когда он выйдет на работу, скорее всего, он займет должность, которая еще даже не существует. Рабочий мир меняется, но это принесет новые возможности и даст больше времени для действительно ценной и значимой работы, требующей эмпатии, эмоций, сотрудничества и креатива – тех самых качеств, которые делают нас людьми. А это значит, нас ждет весьма интересное будущее.

Данные исследований

«К 2020 году в среднем более трети востребованных навыков в большинстве профессий составят навыки, которые на данный момент не считаются жизненно необходимыми».

Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра»

Учитесь, разучивайтесь и переучивайтесь: пять навыков выживания в будущем

В XXI веке невежественными считаются не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не способен учиться, разучиваться и переучиваться.

Элвин Тоффлер, писатель и футурист

Положа руку на сердце, скажите, на данный момент какими навыками, на ваш взгляд, должны овладеть студенты для успеха в XXI веке? Скорее всего, вы подумали о программе STEM – наука, технологии, инжиниринг и математика; добавим немного программирования, и вас ждет блестящее будущее, так? Что ж, нельзя сказать, что вы ошибаетесь, но это далеко не полная картина. STEM теряет актуальность для большинства людей, но у нас появляется возможность сосредоточиться на наших личностных навыках, и, к счастью, ими может овладеть каждый – через целеустремленность и практику. В этом вам поможет мастер-класс.

У меня было очень интересное общение с Джейми Каннингемом, бывшим главой подразделения по трудоустройству компании Tesco. Сейчас он возглавляет собственную консалтинговую фирму и помогает крупным компаниям удерживать и привлекать лучших сотрудников. Джейми рассказал мне, что для успеха в будущем нужно сосредоточиться на менеджменте изменений и таких «мягких» навыках, как общение:

«Что делает нас людьми, так это потребность в инновациях. Нужно помочь сотрудникам развивать свой собственный "человеческий софт", то есть коммуникативные

навыки, чтобы стимулировать инновации и извлечь максимальную пользу из технических достижений».

Мне нравятся эти слова, и если нужно провести апгрейд нашего софта, пять ключевых навыков, которыми мы займемся на мастер-классе (вовлекать, слушать, проявлять эмпатию, сотрудничать, вдохновлять), – прекрасное начало, поскольку они востребованы уже сейчас, а в будущем станут жизненно необходимы, и именно на них часто ссылаются в самых уважаемых отчетах и исследованиях. Конечно, все они взаимосвязаны: невозможно вовлекать без умения слушать, как невозможно вдохновлять, не вовлекая, или сопереживать, не слушая!

Данные исследований

«Эти навыки часто называют «мягкими», школа и система образования в целом продолжают их игнорировать. Однако в автоматизированном будущем, когда машины возьмут на себя повседневные задачи, именно эти навыки выйдут на первый план – как раз потому, что машины еще не достигли такого уровня, чтобы заниматься консультациями, коучингом и строить сложные отношения».

Harvard Business Review

1 Вовлекать: умение взаимодействовать и строить отношения (социальные навыки)

Все мы разные, и не всем легко общаться с незнакомыми и малознакомыми людьми. Будущее потребует более активной командной работы, и поскольку команды часто меняются, важно строить отношения с людьми и добиваться взаимопонимания.

Нравится вам или нет, но без умения общаться невозможно построить отношения. Когда-то общение составляло значительную часть нашей жизни, а теперь это отмирающий навык, и вот почему:

- автомобили заменили автобусы;
- Twitter превратился в новую тусовку;
- работать дома стало нормой;
- телевидение заменило театр;
- Netflix заменил кинотеатр;
- мы чаще встречаемся в социальных сетях, чем в пабе;
- Tinder и Plenty of Fish заменили флирт в барах и клубах.

Современная жизнь дает меньше возможностей для общения, следовательно, придется приложить больше усилий и выйти из зоны комфорта. Если вы работаете или хотите работать в розничной торговле либо в гостиничном бизнесе, вы знаете, что общение с незнакомыми людьми всегда было важно в этих сферах, а в будущем именно этот навык выделит вас на фоне конкурентов. Как мы видели в табл. 2.1, автоматизация уже оказывает влияние на нашу жизнь и набирает популярность в ресторанах и розничной торговле, но все равно нужны люди, которые будут работать бок о бок с этими технологиями, потому что клиенты всегда нуждаются в человеческом общении. Работодатели будут искать людей с исключительными социальными навыками, способными обеспечить высочайший уровень персонального обслуживания.

Я тесно сотрудничала с Джоанной Уильямсон, менеджером по клиентскому опыту Stena Ferries, и более 12 лет проводила тренинги для клиентской службы этой компании. Это одна из крупнейших в мире судоходных компаний, и на первое место она всегда ставит клиента. Поэтому я решила узнать у Джоанны, какими навыками должны обладать сотрудники крупной туристической и гостиничной компании – сегодня и завтра. Джоанна рассказала, что Stena вынашивает амбициозные планы по расширению бизнеса, поскольку ждет новые корабли, и в этих планах заложено сочетание автоматизации процессов и привлечения блестящих сотрудников, которые обеспечат клиентам быстрое, эффективное и в высшей степени человечное обслуживание:

«На мой взгляд, речь идет не о том, чтобы увольнять людей, а о том, чтобы репозиционировать сотрудников и вывести на такой уровень обслуживания, чтобы клиенты чувствовали, как мы их ценим».

Джоанна также рассказала, как сложно было найти молодых людей с нужными навыками:

«Думаю, мы лишний раз убедились в том, что людям не хватает таких навыков, как общение, инициативность, умение вовлекать клиентов. Современные девайсы, безусловно, влияют на наше общение и социальные навыки, особенно среди молодого поколения».

Данные исследований

«Профессии, требующие ярко выраженных личностных навыков в таких сферах, как обслуживание клиентов, продажи и маркетинг, тренинги по развитию персонала и корпоративной культуры, будут востребованы в первую очередь».

«Мы также прогнозируем спрос на квалифицированных консультантов по клиентскому опыту, обладающих такими навыками, как сбор информации, умение слушать клиентов, понимать их потребности и давать советы».

Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра»

2 **Слушать: умение понимать собеседника, задавать вопросы, проявлять любопытство, а не ждать своей очереди говорить**

Умение осознанно слушать нельзя недооценивать, оно сыграет важную роль в развитии вашей карьеры. Это еще один навык, который можно развивать благодаря терпению и практике. Он связан со всеми остальными личностными навыками, к примеру, один из лучших способов строить отношения и вовлекать – активно слушать, особенно это полезно интровертам. Умение слушать помогает вдохновлять и убеждать людей, оно также необходимо для эмпатии и сотрудничества. Если вы умеете слушать, то сможете отличиться от толпы и притягивать к себе людей, как никто другой. Как говорил Дейл Карнеги: «Чтобы быть интересным людям, проявите интерес к ним».

Помню, несколько лет назад я работала на крупную медиа-компанию, и на моих семинарах люди часто восторгались своим замечательным финансовым директором,

рассказывали, какой он фантастический и вдохновляющий человек. Я провела больше тридцати семинаров, и каждый раз повторялась одна и та же история. Финансовые директора никогда не отличались харизмой, но этот человек, видимо, действительно был особенным. Меня разбирало любопытство, мне не терпелось с ним встретиться. Такая возможность представилась на гала-ужине после масштабной конференции, которую организовала компания. Мне повезло: меня посадили прямо рядом с ним. И мне хватило десяти минут, чтобы понять, почему все его обожают. Он был потрясающим слушателем. Он проявлял любопытство и искренний интерес ко всему, что я говорила; он задавал вопросы, интересовался моим мнением, моими увлечениями, и вскоре у меня появилось такое чувство, что я самый интересный человек в мире. В тот вечер я собственными глазами увидела, как людей буквально тянет к нему – словно мотыльков на свет. Он был неотразим. До сих пор помню, как приятно мне было с ним общаться!

Данные исследований

«Отчет по развитию навыков широкого применения ставит умение активно слушать на третье место среди сорока самых популярных навыков широкого применения в будущем».

Отчет по профессиональным навыкам Deloitte Power Up UK

Слушать важно, потому что это закладывает основу для плодотворных отношений. Почему? Потому что это показывает, что вам не все равно. Эмпатия и умение слушать идут рука об руку. Невозможно проявлять эмпатию и эмоциональный интеллект, если вы не слушаете. От умения слушать зависит ваше

влияние. Умение слушать демонстрирует уважение и вызывает доверие. То есть это важнейший навык, который уже востребован рекрутерами и работодателями. Для развития этого навыка понадобится немало осознанных усилий, но оно того стоит.

Из-за информационной перегрузки и сокращения продолжительности концентрации внимания большинство из нас (включая меня) грешат тем, что вступают в разговор, задают вопрос или предлагают идеи, а потом не слушают ответ. Почему? Потому что мы хотим говорить, мы обдумываем свой собственный ответ и считаем, что можем предугадать ответ собеседника.

Данные исследований

«Профессиональные навыки (включая умение использовать информационные инструменты и коммуникационные технологии, а также учиться), когнитивные способности (креативное и математическое мышление) и аналитические навыки (активное слушание и критическое мышление) войдут в перечень основных навыков, требуемых во многих отраслях».

Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра»

3 Проявлять эмпатию: сопереживать, искренне желать понять опыт другого человека

Нет ни одной статьи о будущем трудоустройства, где бы не упоминалось, насколько важна эмпатия. Наконец она заняла законное лидирующее место среди рабочих навыков. Мы работаем лучше, когда понимаем, ради кого стараемся, а эмпатия помогает в этом. Мы плодотворно сотрудничаем друг с другом, когда открыты идеям и опыту других людей. Обслуживание клиентов, продажи, здравоохранение,

юриспруденция, лидерство – во всех этих сферах необходима эмпатия.

Наиболее успешные, ориентированные на будущее предприниматели считают, что для успеха в новом мире нужна, прежде всего, человечность. Несмотря на то что автоматизация меняет будущее работы и роль человека, существуют навыки, которые машины не могут копировать. Чтобы выделиться на фоне конкурентов – и роботов, и людей, придется практиковать и совершенствовать эмпатию, чтобы добиваться взаимопонимания друг с другом. Нам повезло: мы, люди, буквально созданы для того, чтобы овладеть важнейшим навыком будущего.

Данные исследований

«Эмоциональный интеллект станет важным навыком будущего. Умение осознавать, контролировать и выражать свои эмоции, а также считывать эмоции других людей, определяет эмоциональный интеллект человека. Вы демонстрируете высокий эмоциональный интеллект, если обладаете эмпатией, честностью, нравственными принципами и умеете работать в команде. Машине сложно заменить человеческую способность строить отношения с другим человеческим существом, поэтому люди, обладающие эмоциональным интеллектom, будут востребованы».

Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра»

Человечность

Мне повезло пообщаться с Питером Борг-Нилом, основателем и генеральным директором компании Oakman Inns. Питер создал сеть из 23 пабов высшего уровня и вдохновляет многих предпринимателей.

Он считает, что технологии сыграют важную роль в развитии его бизнеса, особенно чтобы облегчить клиентам заказ и оплату, а также управлять музыкой и освещением, чтобы создавать нужную атмосферу. При этом он с большим энтузиазмом рассказал, почему клиентский опыт должен быть максимально человечным:

«Я до сих пор уверен, что важны мелочи. Думаю, людям нравится общаться с официантами и барменом. Мне кажется, это все еще важная часть опыта».

Когда я спросила, какие навыки он больше всего ценит в людях, он ответил, что ищет людей небезразличных:

«Думаю, это люди, обладающие эмпатией, чувствующие потребности окружающих. Мы ищем людей, которым нравится быть радушными, доброжелательными, которые искренне радуются, когда другим хорошо. Это человечность, это доброта».

К 2030 году людей в возрасте 65 лет и старше будет, по меньшей мере, на 300 млн человек больше, чем в 2014 году, что создаст значительный спрос на ряд профессий, включая врачей, медсестер, санитаров, а также специалистов по домашнему уходу. Роботы смогут выполнять многие повседневные, физические задачи. К примеру, Robear – робот-санитар, разработанный японской компанией RIKEN-SRK. Идея в том, чтобы люди, особенно престарелые, почувствовали хоть какую-то самостоятельность. Робот достаточно сильный, чтобы поднимать пациентов из кровати, и достаточно аккуратный, чтобы бережно класть их в кровать, но он не обладает эмпатией. Представьте работу, где вам платят не за физический труд, а за умение слушать, вести беседу и стремиться понять другого человека.

Данные исследований

«В будущем роботы сумеют ставить диагноз, строить мосты и делать многое другое, но у них не будет уникальных личностных навыков, чтобы проектировать эти мосты или заботиться о больных детях».

*«Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)».
Pearson, Nesta, Oxford Martin*

4 Сотрудничать: выстраивать связи, организовать команду будущего, управлять ею и работать в ней

Банально, но есть задачи, с которыми машинам будет сложно справиться, – строить отношения, развивать эмоциональный интеллект (эмпатию), не скрывать уязвимость и ранимость, укреплять связи с коллегами и знакомыми. Благодаря этим навыкам вы будете востребованы на трудовом рынке.

Джейкоб Морган. Будущее работы

Вы наверняка слышали поговорку: в команде нет буквы «я». Вот вам еще одна: в команде нет букв ИИ. Командная работа и сотрудничество стимулируют креатив и инновации, что повышает вовлеченность (и радость) сотрудников. Командная работа – навык, которым не следует пренебрегать в эпоху искусственного интеллекта, поскольку он отличает нас от роботов и делает незаменимыми на работе.

Важнейшие проблемы никогда (или почти никогда) не решаются в одиночку; для поиска ответа нужна группа людей с разными точками зрения. Научиться сотрудничать и координировать работу для достижения результатов критически важно во многих отраслях – это станет одним из столпов обучения в школах бизнеса. Однако, как показывают современные исследования, машины и ИИ все чаще включаются в командную работу, повышая продуктивность. Машины станут членами нашей команды, и чем лучше мы знаем, как организовывать, управлять и работать в командах, тем успешнее будет развиваться сотрудничество между людьми и машинами.

Данные исследований

«Технологические команды всегда занимались разработкой и реализацией IT-решений для удовлетворения бизнес-потребностей, однако в будущем они станут частью команды и соразработчиками, добавляя ценность бизнесу, что потребует других, более свойственных человеку навыков, таких как сотрудничество».

*«Будущее работы в сфере технологий». Комментарии Deloitte,
Халид Карк, Билл Бриггс, Атилла Терзиоглу, Мину Пураник*

Я решила побеседовать с Костой Кристофи из Reed In Partnership (Reed Group), поскольку он прекрасно разбирается в передовых тренингах и программах развития и знает, что понадобится людям для успешного, стабильного будущего. Он рассказал мне, как Reed In Partnership поддерживает индивидов и их семьи, которые зачастую находятся в тяжелых условиях. Они помогают людям найти работу, улучшить здоровье, развивать навыки и раскрывать свой потенциал.

Коста считает, что, несмотря на распространение автоматизации, отношения всегда будут важны для команд и бизнеса в целом:

«Любая работа, строящаяся по конкретному шаблону, под угрозой. Лично я считаю, что нам еще далеко до полной замены человеческих качеств. Думаю, в будущем будут востребованы специалисты, умеющие строить реальные отношения. Для нас важнее всего личностные качества человека, эмпатия и понимание, а также искреннее желание улучшить жизнь людей».

Данные исследований

«В прошлом "мягкие" навыки (сотрудничество и общение) уступали специализированным техническим навыкам. Сейчас они набирают популярность. Эти непреходящие личностные навыки актуальны как никогда, потому что их невозможно передать машинам».

*«Будущее работы в сфере технологий». Комментарии Deloitte,
Халид Карк, Билл Бриггс, Атилла Терзиоглу, Мину Пураник*

5 Вдохновлять: рассказывать истории, убеждать и правильно формулировать свои мысли

Как вы думаете, какое нехудожественное издание в бумажном формате стало самым продаваемым в мире (более 500 млн экземпляров)? Серия книг «Куриный бульон для души», идея которой принадлежит Джеку Кэнфилду. Это, по сути, сборник вдохновляющих историй.

На TED-конференциях часто приводят в пример впечатляющие истории, и мы готовы слушать их без конца. Истории вдохновляют коммерческие бренды и благотворительные организации; они в буквальном смысле правят миром.

В будущем наша работа будет строиться на эффективном общении больше, чем когда-либо, и, учитывая весь объем информации, продукции и идей, который мы имеем, крайне важно знать, как привлечь внимание людей. Роботы могут вызубрить лучшие книги по влиянию (например, Роберта Чалдини и Дейла Карнеги) и вдохновению, но они все равно не могут соперничать с людьми и их врожденным талантом рассказчиков.

Данные исследований

*«В целом социальные навыки – такие как **убеждение**, эмоциональный интеллект и преподавание – будут широко востребованы во многих отраслях по сравнению с узкими техническими навыками, такими как программирование или эксплуатация оборудования и управление».*

Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра»

Умение вдохновлять людей поможет строить отношения с коллегами на работе, заслужить уважение и авторитет. Вы сможете рассказывать о своих достижениях, целях и мыслях так, чтобы влиять на окружающих и воодушевлять их. Умение убеждать нужно не только торговым представителям, а всем нам. Возьмем, к примеру, простое собеседование – умение влиять и убеждать, а также рассказывать

о ваших навыках и талантах с большей вероятностью принесет вам работу, чем письменное резюме. Кадровый портал Glassdoor считает, что талант рассказчика – ключ к тому, чтобы впечатлить рекрутера, так что вам как минимум нужно сформулировать историю на тему «кто я и почему вы должны нанять именно меня».

Данные исследований

«Согласно данным O*NET, в сфере обслуживания клиентов и продаж индивидуальный подход, а также умение формулировать свои мысли и понимать окружающих являются тремя важнейшими характеристиками. По нашим прогнозам, развитое логическое мышление, способность принимать решения, умение быстро отвечать на вопрос и оригинальность идей займут не последнее место в поиске персонала».

«Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году)».

Pearson, Nesta, Oxford Martin

Надеюсь, мне удалось вас убедить. Ведь сейчас как раз самое подходящее время, чтобы обойти конкурентов и максимально эффективно использовать грядущие возможности. Хотя речь идет не только о будущем. Перечисленные навыки всегда были важны, и сейчас именно от них зависит ваш успех – причем не только профессиональный, но и личный. Далее я предлагаю вам пройти опросник, раскрыть в себе человечность и составить план развития.

Рекомендованная литература/видеоматериалы

Отчеты

1. Навыки будущего (Трудоустройство в 2030 году). Отчет Pearson, Nesta, Oxford Martin.
2. Всемирный экономический форум «Трудоустройство завтра».
3. Развитие навыков широкого применения. Комментарии Deloitte.
4. Будущее работы в сфере технологий. Комментарии Deloitte. Халид Карк, Билл Бриггс, Атилла Терзиоглу, Мину Пураник.

Веб-сайты

www.futureskills.pearson.com Найдите свою должность или должность, которую хотите занять, и посмотрите, насколько она стабильна и какие навыки вам понадобятся в будущем.

ТЕД-конференции

1. «Нас ждет будущее без работы?», Мартин Форд.
2. «Три мифа о будущем трудоустройства, и почему они врут», Дэниел Сасскинд.

Блестящие вдохновители

1. Элвин Тоффлер, писатель и футурист.
2. Майа Корики, доцент кафедры организационного развития в Школе бизнеса Варвик.
3. Джейкоб Морган, автор книги «Будущее работы».

ВЫ ЧЕЛОВЕКОРОБОТ?

Как приготовить лягушачий бульон? Если вам удалось раздобыть живую лягушку, нельзя просто бросить ее в кипяток, потому что она сразу выпрыгнет из кастрюли. Придется посадить ее в воду комнатной температуры и медленно повышать температуру, чтобы лягушка не заметила, что ее хотят сварить. Когда вода, наконец, вскипит, лягушка впадет в умиротворенный ступор, точно как мы в горячей ванне, и вскоре, с блаженной улыбкой на своей зеленой мордочке и без малейшего намека на сопротивление, она расстанется с жизнью. Мрачный пример, конечно, однако это прекрасная метафора того, как мы теряем свою человечность и становимся похожи на человекороботов (табл. 3.1). Изменения подкрадываются к нам медленно и незаметно, и постепенно мы теряем возможность проявить свою лучшую, человеческую, сторону. Приведем несколько примеров.

Свидания через приложения: отношения можно начать и закончить, ни разу не встретившись.

Автоматизированные услуги: регистрация в гостинице/ оформление заказа/оплата на заправке – то есть, даже совершая покупки, мы можем ни с кем не разговаривать.

Онлайн-магазины: можно купить любые продукты и рождественские подарки, не покидая дом и ни с кем не общаясь.

Электронная почта: дискуссии на важные темы, продажи клиентам и общение с коллегами по имейлу стали нормой.

Социальные сети: заменяют реальное общение.

Таблица 3.1. Разница между человеком и человекороботом

Человекоробот	Настоящий человек
Безупречный, каждое действие отрепетировано	Не без изъянов
Бесстрастный	Эмоциональный
Отстраненный	Сопереживающий
Холодный	Сострадающий
Равнодушный	Любопытный
Неуязвимый	Уязвимый
Лишенный воображения	Обладающий воображением
Четко следует процессу	Креативный
Опирается на факты	Рассказывает истории
Замкнутый	Открытый
Не осознающий	Сознающий
Неискренний	Аутентичный

Я предлагаю тест-опросник, который поможет вам встряхнуться и не превратиться в человекобота (незаметно для себя, как та лягушка). Выполнив задания, вы наконец обратите внимание на свое поведение, на свои поступки, а также на окружающих людей. В вас буквально проснется человек. Прочтите опросник целиком, потому что даже те ответы, которые вы не выбрали, могут быть вам близки. Например, если вы в основном выбираете ответы А, прочитайте остальные ответы тоже. Каждый из шести разделов состоит из четырех вопросов с несколькими вариантами

ответов. Этот опросник поможет вам понять, над чем нужно поработать в первую очередь, а также подчеркнет ваши сильные стороны, что не менее важно.

Итак, тест-опросник состоит из шести частей.

1. Девайсы: вы свободный человек или зависимый робот?
2. Вовлекать: как вы оцениваете свою способность общаться и строить отношения?
3. Слушать: вы просто слышите или активно слушаете?
4. Проявлять эмпатию: вы отчужденный робот или радушный человек?
5. Сотрудничать: вы максимально плодотворно работаете с коллегами?
6. Вдохновлять: какую историю вы рассказываете?

Опросник разработан специально для этой книги и дает общую картину, однако настоятельно рекомендую воспользоваться более подробным опросником и инструментами диагностики на веб-сайте www.humanworksacademy.co.uk. Здесь вы найдете более обстоятельный онлайн-тест и получите персонализированный отчет. Этот отчет даст больше информации о вашем типе личности, стиле общения, а также проблематичных моментах, над которыми придется поработать.

Часть 1. Девайсы: вы свободный человек или зависимый робот?

Выберите ответы, которые лучше всего отражают ваши привычки.

1. Примерно сколько часов в день вы смотрите на экран телефона или iPad?

А. Более 6 часов.

Б. Более 4 часов.

В. Менее 3 часов.

Г. Менее 1 часа.

2. Вы едете на встречу с друзьями, и вдруг оказалось, что вы забыли телефон дома. Что вы будете делать?

А. Сразу развернетесь и поедете обратно за телефоном, хотя вы уже проехали полпути.

Б. Сначала вам покажется, что ничего страшного, вряд ли вы упустите что-то важное. Но потом весь вечер вы места себе не находите, переживаете, что пропустили важную информацию, и не получаете никакого удовольствия от общения с друзьями.

В. Подумаете, что это прекрасная возможность пожить без телефона, но будете весь вечер машинально искать его в сумке.

Г. Вы специально оставите телефон дома, когда поедете к друзьям.

3. Когда вы проверяете телефон по утрам?

А. Я не жду до утра. Если проснусь среди ночи, то обязательно проверю сообщения и новости.

Б. Я ставлю будильник на телефоне, и когда он зазвенит, можно и новости проверить.

В. Через полчаса после того, как проснусь, я проверяю имейлы, социальные сети и т.д.

Г. Как правило, я вообще не держу телефон в спальне.

4. В скольких социальных сетях у вас есть аккаунты?

А. Я перестал считать. Наверное, во всех.

Б. Больше пяти.

В. От трех до пяти.

Г. В трех или меньше.

Большинство А

Батюшки! Да у вас настоящая зависимость от телефона, и, скорее всего, вы находитесь на стадии ее отрицания. Прежде всего, научитесь контролировать себя. Вспомните, как важно реальное общение. Тратя столько времени на телефон, вы не только подрываете свои человеческие способности, но и со временем разрушите отношения и останетесь в полном одиночестве. Установите для себя правила: ограничьте время «сидения» в телефоне, для начала поставьте себе простую цель – например, не больше трех часов. Оставьте телефон в машине или в сумке, когда проводите

время с семьей или друзьями, и купите себе старый добрый будильник, чтобы не держать телефон в спальне. Так вам придется хотя бы сначала встать, прежде чем проверять социальные сети.

Большинство Б

У вас есть небольшая зависимость от телефона и социальных сетей, и, думаю, вы сами это понимаете. Вам тревожно, когда у вас нет телефона в руках, и, возможно, близкие люди часто упрекают вас в том, что вы слишком много времени тратите на телефон, вместо того чтобы общаться. Следите за количеством часов, проведенных у экрана. Сейчас есть множество способов контролировать ситуацию и ограничивать себя. Постарайтесь выделить подходящее время (без ущерба для дела), когда вы не будете держать телефон под рукой, например, оставьте его в спальне, когда общаетесь или ужинаете с семьей. Попробуйте целый день обходиться без телефона или устройте себе каникулы на несколько дней – сообщения можно проверять всего два раза в день.

Большинство В

Вы соблюдаете прекрасный баланс, пользуясь всеми преимуществами цифрового общения и при этом не теряя своей человечности. Чтобы поддерживать этот баланс, следите за количеством часов, проведенных у экрана, а также за уровнем тревожности, когда телефона нет под рукой. Устраивайте себе каникулы без телефона, например, целые выходные без социальных сетей, или поезжайте туда, где связь плохая.

Большинство Г

Вы осознанно стараетесь контролировать объем цифрового общения и, вероятно, понимаете, как легко впасть

в зависимость. Не забывайте отслеживать количество часов, которые вы тратите на девайсы, чтобы не расслабляться. Себе я советую то же самое, потому что знаю: стоит потерять бдительность, как дурные привычки сразу выйдут из-под контроля.

Советы по преодолению зависимости

1. Устройте себе каникулы от социальных сетей или удалите одну из них на месяц и посмотрите, будете ли вы скучать.
2. Введите временные ограничения – существуют приложения, ограничивающие нахождение на конкретных веб-сайтах до определенного количества часов.
3. Не держите телефон под рукой; пусть между вами будет некоторое расстояние. Оставляйте его в другой комнате.
4. Не берите телефон на встречи и собрания.
5. Отключите уведомления.
6. Введите для себя правила, устанавливающие, как часто вы будете проверять телефон; для начала раз в 15 минут, затем раз в 30, 45 минут, а затем, если сможете, раз в 60 минут. Установите оповещения, чтобы не проверять каждую секунду, сколько времени прошло! (Расскажите близким людям о своих планах, чтобы они не переживали, если вы не сразу ответите на звонок или сообщение.)
7. Удалите отвлекающие приложения с начального экрана; оставьте только самые полезные, например, для чтения или обучения. Мы часто неосознанно переходим с одного приложения на другое. Например, я сначала захожу на Facebook, затем проверяю погоду, затем Twitter и возвращаюсь к погоде (хотя она вряд ли изменилась за 15 минут).

8. Оставляйте телефон в кармане или в сумке, когда общаетесь с друзьями или семьей.
9. Вместе с друзьями, семьей и коллегами обсудите конкретные ограничения, чтобы у всех было свободное время для общения друг с другом.
10. Гуляйте в лесу или в парке, где нет сигнала; выключайте девайсы в поезде; пусть вам станет немного скучно. Это стимулирует креатив, потому что именно в такие моменты нам в голову приходят блестящие идеи.

Часть 2. Вовлекать: как вы оцениваете свою способность общаться и строить отношения?

1. Если вы в баре или в кафе без компании, что вы будете делать?
 - А. Достанете телефон и проверите сообщения, имейлы, социальные сети.
 - Б. Потерпите несколько минут, но потом все-таки достанете телефон.
 - В. Будете наслаждаться собственным обществом, разглядывать людей, беззаботно проводить время.
 - Г. Вступите в разговор с одним из покупателей/посетителей или с персоналом.
2. Если вы оказались в толпе людей (в поезде, метро, автобусе, лифте или комнате ожидания), что вы будете делать?

- А. Найдете местечко, где меньше всего людей, потупите взгляд и достанете телефон, лэптоп или книгу – все что угодно, лишь бы не общаться с людьми.
- Б. Кивнете окружающим, бегло оглядите их, улыбнетесь, а затем найдете тихое местечко и усядетесь с телефоном, лэптопом или книгой.
- В. Подсядете к кому-нибудь, поздороваетесь, поболтаете пару минут о погоде и т.д.
- Г. Подсядете к кому-нибудь и вовлечете его в разговор, если собеседник не будет возражать.
- 3. Если кто-то подойдет к вашему рабочему столу, как вы отреагируете?**
- А. Будете игнорировать в надежде, что он уйдет.
- Б. Продолжите заниматься своими делами на ПК и одновременно разговаривать с ним; у вас нет проблем с многозадачностью.
- В. Уделите ему внимание и зрительный контакт, но на самом деле продолжите думать о том, чем занимались, и не станете его внимательно слушать.
- Г. Скажете, что сейчас вы заняты, но пообещаете подойти к нему через несколько минут. И действительно это сделаете.
- 4. Если говорить об общении с незнакомыми людьми, какой из следующих вариантов наиболее отвечает вашим предпочтениям?**

А. Мне неловко, и я бы предпочел вообще не общаться.

Б. Не хочу показаться грубым и пообщаюсь немного, но все это для меня неловко и непривычно.

В. Я могу пообщаться с незнакомым человеком, если чувствую себя в безопасности, но зачастую такие разговоры кажутся мне натянутыми, или я говорю слишком много.

Г. Мне нравится знакомиться с новыми людьми, мне интересно узнать их поближе, я внимательно слушаю, всегда уделяю людям время, но только если вижу, что им это действительно нужно.

Большинство А

Робот в вас говорит громче, чем человек. На это указывает желание замкнуться, отстраниться. Мы существа социальные, однако зачастую ограничиваем общение только кругом близких людей, а с незнакомцами ведем себя несмело и больше стесняемся. Я вас понимаю. Иногда действительно сложно общаться с людьми и открыться им, делиться информацией о себе, особенно если вы впервые видите человека или плохо его знаете. Я провожу тренинги, читаю лекции и могу выступать перед аудиторией в 300–400 человек, но при этом стесняюсь заговорить с незнакомым человеком в поезде.

К счастью, существуют конкретные методы, которые облегчают задачу. О них мы поговорим на мастер-классе. Кто знает, возможно, вам даже понравится. Если вы хотите работать в сфере обслуживания клиентов (гостиничный бизнес, розничная торговля) или стремитесь стать лидером, умение вовлекать людей и строить с ними общение крайне важно.

Даже если вы работаете в сфере технологий, ваш успех во многом будет зависеть от социальных навыков.

Большинство Б

Вероятно, вы убедили себя, что общаться с незнакомыми людьми необязательно, если вы достаточно много общаетесь с близкими и значимыми для вас людьми (это всего лишь догадка, сужу по себе). Хотя действительно следует тратить максимум усилий на укрепление важных для вас отношений дома и на работе, все равно нужно регулярно тренировать общение с незнакомыми людьми, иначе вы потеряете этот навык. К тому же общение на личностном уровне важно, если вы работаете в нестабильных, изменчивых условиях. Работодатели ищут людей, которые могут быстро наладить контакт с членами команды, клиентами и поставщиками. Именно на эти качества они обращают внимание на собеседовании.

Большинство В

Вы не знаете, как перевести разговор на более глубокий, значимый уровень. Вам несложно начать общение, но, возможно, вы слишком много говорите или разговор кажется вам натянутым и неестественным. Мастер-класс поможет вам найти гармоничный способ общаться и строить отношения с коллегами – сейчас и в будущем.

Большинство Г

У вас настоящий талант общаться с незнакомыми и малознакомыми людьми. Именно с таким человеком, как вы – дружелюбным и любопытным, мне бы хотелось сидеть в поезде. С вами легко общаться, нет неловкости и дискомфорта. Вы можете совершенствовать этот навык на мастер-классе,

выполнив соответствующие упражнения. Развитие этого навыка поможет также развивать другие навыки – такие как вдохновение и сотрудничество.

Пример из реальной жизни. Кондуктор

Ровно в 7:31 я села в поезд в Милтон-Кинс и выехала в Лондон, где должна была провести тренинг. Кондуктор представился по громкой связи и сказал, что собирается устроить небольшую пробежку по поезду и приглашает всех составить ему компанию. Зная, о чем вы подумали. Я тоже об этом подумала. Но его слова были настолько неожиданны, что все оторвалось от телефонов и ноутбуков. Не обошлось без едких шуточек, конечно. Оно и понятно, слишком уж необычное объявление. Даже я подумала: «Серьезно? Ничего умнее он не мог придумать?!» Однако он, безусловно, привлек наше внимание, и мы продолжили его слушать. Знаете почему? Потому что он был необычайно дружелюбен, честен и смел. Он сказал, что обойдет всех пассажиров и проверит билеты. Когда он появился, оказалось, что его внешность соответствует голосу. Живой, человечный, открытый, он болтал с пассажирами, а они смеялись и отвечали. Когда он вышел из вагона, люди стали обсуждать: «Вот это парень!», «Он совсем не похож на хмурых кондукторов». Как ни странно, после его ухода люди стали общаться друг с другом – всего на несколько минут, но все словно ожили.

Подъехав к станции, мы снова услышали его голос – он передал привет молодым людям, которые ехали в Букингемский дворец за премией Герцога Эдинбургского, пожелал им удачи. Весь вагон взорвался аплодисментами. Фантастика!

Это было так по-человечески, и сильно повлияло на людей. В будущем, когда появятся беспилотные поезда, персоналу понадобятся исключительные личностные навыки, и, надеюсь, они будут пользоваться спросом не меньше технических и инженерных компетенций.

Часть 3. Слушать: вы просто слышите или активно слушаете?

1. Когда вы слушаете, сколько информации вы действительно воспринимаете? Отметим, что средний показатель по Великобритании составляет 20%, максимальный показатель – 70%.

А. 15%.

Б. 20%.

В. 45%.

Г. Больше 60%.

2. Как вы думаете, *чем* вы слушаете?

А. Только ушами.

Б. Ушами и мозгом.

В. Ушами, глазами и мозгом.

Г. Всеми органами чувств, и все равно нужно проверять себя, потому что от ошибок никто не застрахован.

3. Вы слушаете, как кто-то рассказывает о своем отпуске. Какой из вариантов больше соответствует истине?

А. Вы подумаете: «Скука смертная. Как мне отсюда сбежать?»

Б. Скажете, что сами недавно приехали из отпуска, и начнете рассказывать о себе.

В. Выслушаете и зададите вопросы, а потом переключитесь на другую тему.

Г. Зададите массу вопросов и выясните, что ваш собеседник действительно провел чудесный отпуск.

4. Насколько хорошо вам дается параллельная многозадачность, когда вы слушаете?

А. Нет ничего проще: я могу слушать одним ухом и при этом не отвлекаться от других дел.

Б. Я очень занятой человек, так что многозадачность необходима. Стопроцентное внимание я уделяю только по-настоящему важным людям.

В. Иногда приходится выполнять несколько задач одновременно, когда я занят, но я стараюсь избегать таких ситуаций, потому что не хочу показаться невежливым.

Г. Режим многозадачности – не для меня. Когда люди говорят мне что-то важное, я уделяю им все свое внимание.

Большинство А (хотя это применимо ко всем ответам)

Как показывают исследования, в среднем люди улавливают 20% того, что слышат, при этом всем нам следует стремиться минимум к 70%. Мозг способен воспринимать слова в четыре-пять раз быстрее средней скорости речи. То есть остается «неиспользованное время», которое мы неосознанно тратим вот на что:

- судим, оцениваем, соглашаемся или не соглашаемся с собеседником, еще до того как он закончит свою мысль;

- изображаем внимание, хотя на самом деле заняты совершенно другими делами – думаем, что ответить, и т.д.;
- перебиваем, проявляем нетерпение, что ведет к непониманию;
- отвлекаемся на внешние факторы;
- фильтруем информацию в зависимости от эмоций, убеждений и т.д.;
- думаем, что можем выполнять несколько дел одновременно, не осознавая, как это влияет на нашу способность слушать.

Вы наверняка научились скрывать, что плохо слушаете. Самый простой способ – использовать синдром кивающей собачки (помните, такие игрушки в автомобилях?). Кроме того, вы поощряете собеседника словами и междометиями «да», «мм», «интересно», «надо же!», «совершенно согласен» и т.д. Если вы мастер своего дела, то повторяете концовку последней фразы собеседника. Все это типичное поведение человекоробота.

Большинство Б

Вы понимаете, что редко слушаете на все сто процентов, и наверняка проявляете особое внимание, когда речь идет о действительно важных вещах. Если хотите добиться уважения и симпатии, приложите больше усилий и развивайте навык слушания. Мастер-класс вернет вам мотивацию и поможет стать хорошим слушателем. Это не менее важно, чем говорить самому (или даже важнее).

Большинство В

Хотя вы цените умение слушать и знаете, как это важно, вы все равно сталкиваетесь с определенными трудностями. И это не страшно. На мастер-классе вы найдете инструменты и методы, которые значительно облегчат вам жизнь. И если вы приложите усилия, этот навык превратится в привычку.

Большинство Г

Вы умеете слушать и понимаете, как это ценно. Если вы пропустили первый абзац этой части и сразу перепрыгнули на это описание, вернитесь и прочитайте его, чтобы вспомнить о естественных человеческих трудностях, с которыми сталкивается каждый из нас. Это один из важнейших навыков, и чтобы поддерживать хорошую форму, нужно регулярно тренироваться, как настоящий спортсмен.

Часть 4. Проявлять эмпатию: вы отчужденный робот или радушный человек?

1. Насколько эмпатия важна на работе?

А. Я знаю, что эмпатии придают большое значение, но уверен, чувствам не место на работе.

Б. Эмпатия важна для медиков и обслуживающего персонала.

В. Эмпатия важна; люди должны интересоваться друг другом.

Г. Эмпатия имеет первостепенное значение, это источник жизненных сил для сотрудников и клиентов любого предприятия; важно понимать, что чувствуют и в чем нуждаются люди.

2. Когда коллега обращается к вам с личной проблемой, что вы делаете?

А. Я стараюсь не вмешиваться в его жизнь, мне неловко слушать о чужих проблемах.

Б. Я даю совет и спешу решить проблему.

В. Я слушаю, чтобы найти точки соприкосновения и поделиться своим опытом.

Г. Я слушаю, не высказывая свои суждения, задаю вопросы, чтобы узнать общую картину происходящего; даю человеку понять, что услышал его; если это в моих силах, предлагаю помощь.

3. Проявляя эмпатию, какой стиль поведения вы выбираете?

А. Мне важно донести до человека, как я ему сочувствую.

Б. Я говорю «понимаю», «мне знакома ваша боль».

В. Я ставлю себя на его место, чувствую его боль и сам расстраиваюсь.

Г. Я слушаю и задаю вопросы, чтобы понять его чувства; думаю, чем помочь, если это в моих силах.

4. Когда вы общаетесь с человеком, который придерживается прямо противоположного мнения, как вы себя ведете?

А. Упорно настаиваю на своем мнении, особенно если знаю, что прав.

Б. Спорю и стараюсь доказать, что он ошибается.

В. Задаю вопросы, чтобы понять, чем обосновано его мнение, затем пытаюсь найти контраргументы.

Г. Мне интересно узнать мнение других людей, я люблю задавать массу вопросов; это прекрасная возможность узнать что-то новое и понять человека.

Большинство А

Вам тяжело дается эмпатия на работе. Возможно, потому что у вас нет на нее времени или она кажется вам слишком мелодраматичной. Ваши ответы также указывают на некоторый дискомфорт при проявлении эмпатии. Это можно объяснить тем, что вы привыкли опираться на разум и искать логические решения. Эмпатия может продемонстрировать глубочайшее уважение к коллегам, равнодушие, в отличие от машинального выполнения правил и инструкций. Если вы лидер, эмпатия может сплотить команду и повысить продуктивность. К тому же у большинства из нас есть клиенты, внутренние или внешние, и эмпатия критически важна для понимания их настроения и нужд. Если вы работаете в дизайне, маркетинге, продажах или руководите собственным предприятием, без эмпатии вы рискуете потерять связь с клиентами.

Большинство Б

Вы путаете эмпатию с симпатией и считаете, что добрые слова успокоят любого. Вам сложно на некоторое время забыть о своем мнении и жизненном опыте и не стараться решать чужие проблемы. Вероятно, вы руководствуетесь благими намерениями, и если чуточку сместить внимание и проявить самосознание, вы сможете преобразить эти намерения в эмпатию, когда она необходима.

Большинство В

Прекрасно, вы цените эмпатию и, вероятно, искренне сопереживаете людям, и делаете все возможное, чтобы понять их чувства. На мастер-классе вы узнаете о различных типах эмпатии и будете развивать недостающие навыки: пора не только ставить себя на место другого человека, но и понять его настолько, чтобы оказать уместную помощь и поддержку. При этом будьте осторожны: если вы так остро чувствуете эмоции других людей, это может стать для вас слишком тяжелой ношей.

Большинство Г

Вы как раз тот человек, который мне нужен, когда я чувствую стресс и выгорание. Вы знаете, как важно слушать с эмпатией, вместо того чтобы просто ставить себя на место другого человека. Вы любопытны, искренне хотите понять мнение собеседника. Это значит, что вы всегда готовы выслушать и не стремитесь во всем быть правым.

Эмпатия – фантастическая сила, и если вы будете развивать ее, то получите ценный, востребованный навык, жизненно необходимый для многих сфер деятельности, команд и сотрудников.

Пример эмпатии

Эмпатия наконец возвращается в здравоохранение. Исследования показывают, что эмпатия спасает жизни, и пациентам требуется меньше лекарств и обезболивающих, если проявлять к ним сочувствие. Люди будут чаще ходить к врачам и быстрее получать медицинскую помощь, если к ним хорошо относиться. Мы имеем столько доказательств эффективности эмпатии, что Национальная служба здравоохранения Великобритании вкладывает деньги в тренинги по эмпатии для врачей и медсестер.

Преимущества для бизнеса очевидны. Если мы проявляем эмпатию по отношению к клиентам, у нас больше шансов разработать продукты и услуги, которые действительно продаются. Это также повышает лояльность клиентов и количество рекомендаций. Ryan Air – прекрасный пример компании, где сначала все пошло наперекосяк, а потом, благодаря программе «Мы постоянно совершенствуемся», ситуация изменилась. Большинство пассажиров Ryan Air жаловались на нехватку мест в самолете, скрытые доплаты и ограничения на ручную кладь. Но в 2016 году компания стала вносить изменения, и в результате чистая прибыль выросла с €867 млн в предыдущем году до €1,24 млрд (\$1,39 млрд) к марту 2016 года. Генеральный директор Майкл Олири сказал: «Если б я знал, что хорошее отношение к клиентам принесет такие результаты, я бы сделал это много лет назад».

На индивидуальном уровне эмпатия делает вас хорошим командным игроком, лидером и коллегой, не говоря о личных преимуществах в сфере отношений. Роботы лишены функции сопереживания, так что, если вы хотите остаться человеком, развивайте этот навык.

Часть 5. Сотрудничать: вы максимально плодотворно работаете с коллегами?

1. Как вы чаще всего общаетесь с коллегами на работе?

- А. Только когда это необходимо – на собраниях и т.д.
- Б. В основном по электронной почте, это быстро и просто; не хочу их отвлекать.
- В. По телефону или электронной почте, в зависимости от ситуации.
- Г. Лично, лицом к лицу, как можно чаще; если не обойтись без телефона, то я предпочитаю видеозвонок.

2. Как лучше всего развивать сотрудничество в команде?

- А. Использовать программу для общения между отделами, например, Trello или Same page.
- Б. Установить четкие границы, чтобы каждый знал, чего от него ждут.
- В. Повышать уровень общения и взаимопонимания, общаться в неформальной обстановке и решать конфликты.
- Г. Сформулировать общую цель, понятную каждому сотруднику; находить возможности для сотрудничества; подчеркнуть сильные стороны, а также все, предложенное выше.

3. Какие методы обратной связи с коллегами вы используете?

А. Не моя задача давать обратную связь коллегам, пусть этим занимается менеджер.

Б. Я не буду ходить вокруг да около, прямо скажу, что они делают не так и почему это нужно исправить.

В. Терпеть не могу обратную связь, так что я, скорее всего, постараюсь обойтись без нее и буду надеяться, что проблема решится сама собой.

Г. Я объясню коллегам, что считаю эффективным, и предложу несколько вариантов повышения качества нашей совместной работы.

4. Как бы вы описали высокопроизводительную команду или группу людей?

А. Честно говоря, не знаю, никогда не думал об этом.

Б. Это команда или группа, которая добивается результатов и где каждый выполняет свои задачи.

В. Это команда или группа, где люди работают гармонично, качественно общаются, с минимальными конфликтами.

Г. Это команда или группа, которая эффективно сотрудничает на пути к общей цели и где каждый чувствует, что его ценят.

Большинство А

Вероятно, вам нелегко работать в команде; вы предпочитаете общаться через интранет или гибкое ПО, но ведь это лишь часть процесса. Один из основных факторов успеха

любого бизнеса – способность сотрудников работать в команде. Учитывая рост конкуренции, крайне важно стимулировать креатив персонала, чтобы повысить продуктивность и развивать здоровые отношения между сотрудниками.

Рекомендую совершенствовать свои навыки командной работы и сотрудничества, поскольку постоянные команды встречаются довольно редко, и вам часто придется переходить из одной команды в другую. Программное обеспечение действительно эффективно для удаленной работы, но оно не заменяет плодотворное общение, взаимопонимание и конструктивное разрешение конфликтов.

Большинство Б

Ваши ответы указывают на то, что вы – человек целеустремленный и спешите выполнить поставленные задачи. Возможно, иногда вы слишком прямолинейны или даже бестактны и считаете это совершенно приемлемым, не задумываясь о влиянии ваших слов на комфорт и настроение окружающих. Нет ничего плохого в том, чтобы высказывать свое мнение, но это можно сделать с эмпатией и сопереживанием. Люди чаще остаются в компании, если у них крепкие отношения с коллегами и если они чувствуют себя частью важного дела. Не всем легко общаться, но стоит уделить этому время и силы, потому что результаты превзойдут ваши ожидания.

См. преимущества сотрудничества и командной работы ниже.

Большинство В

Для вас важно быть частью команды, вы цените сотрудничество, и это замечательно, но иногда вы прячете голову в песок

и ставите права и нужды других людей на первое место. Так накапливается раздражение, которое выливается в пассивно-агрессивное поведение – враг сотрудничества и командной работы. Обратите особое внимание на упражнения по решению конфликтов и обратной связи на мастер-классе. Они помогут вам.

См. преимущества сотрудничества и командной работы ниже.

Большинство Г

Вы понимаете ценность хорошей командной работы и сотрудничества; для вас важно быть честным и открытым и конструктивно решать конфликты. Команды будущего нуждаются в таких людях, как вы, потому что вы позитивно влияете на окружающих. Вам наверняка понравится неделя, посвященная сотрудничеству, на мастер-классе, вы найдете множество полезных инструментов для развития культуры сотрудничества.

Четверг – новая пятница

Ни для кого не секрет, что все больше людей работают дома, по крайней мере, по пятницам. На дорогах исчезают пробки. Для меня четверг – новая пятница. Когда я езжу в Лондон по пятницам, на станции Милтон-Кинс почти всегда пусто, нет очередей за билетами. Но если я хожу в спортзал в пятницу утром, там полно народа: все работают дома. Гибкий график работы имеет много преимуществ, но он дорог обходится тем, кто не проявляет осторожности. Очевидно, что команду легче сплотить, когда люди находятся в одном месте и могут свободно общаться. Командам нужно

много времени проводить вместе, чтобы создать доверительную обстановку, научиться ценить и понимать таланты друг друга, иначе люди чувствуют себя изолированными и одинокими, или им кажется, что они многое упускают.

Проводить виртуальные собрания из дома, в пижаме, очень удобно. Думаю, Zoom – лучшее изобретение на свете. Все интервью для этой книги я сделала через Zoom, но вскоре я поняла: чтобы использовать такие технологии, приходится еще больше работать над навыками общения и достижения взаимопонимания. То есть нужно быть человеком, а не роботом.

Если представить работу будущего, скорее всего, мы чаще будем работать в разных временных зонах, на глобальном уровне, и традиционные команды, которые работают в одном месте, станут редкостью. Мы чаще будем пользоваться технологиями для сотрудничества, и это замечательно. Я обеими руками за спасение планеты и за то, чтобы мы не летали на работу в Австралию, но нужно найти способ сохранить настоящее человеческое общение. Нет ничего плохого в том, чтобы работать дома и использовать передовые технологии, но это значит, что придется приложить намного больше усилий для плодотворного сотрудничества и строительства отношений, а также максимально эффективно использовать любую возможность личного общения.

Преимущества сотрудничества и командной работы

Мы делимся своими талантами и умениями. Сотрудничество позволяет использовать знания, опыт и навыки каждого члена команды.

Мы совершенствуем свои навыки. Сотрудничество полезно не только сотрудникам, но и бизнесу, потому что,

когда люди работают вместе, взаимодействуют и делятся идеями, они видят, как другие люди работают, мыслят, договариваются и функционируют. Это дает каждому возможность заимствовать навыки коллег и использовать их сильные стороны.

Мы ускоряем результаты. Сотрудничество ускоряет процесс. Сотрудничество стимулирует прогресс. Проблема, на решение которой один человек затратил бы несколько месяцев, займет всего несколько часов командной работы благодаря уникальным знаниям и опыту каждого человека. Сразу открываются новые возможности и новые решения; одному просто невозможно добиться таких результатов.

Мы повышаем уровень удержания сотрудников и удовлетворения работой. Сотрудничество приносит смысл и ценность в работу каждого члена команды. Благодаря этому работа приносит радость. Командный дух чувствуется наиболее сильно, когда победу можно разделить с коллегами.

Часть Б. Вдохновлять: какую историю вы рассказываете?

1. Когда вы оказываете влияние на человека, что важнее – факты и данные или истории, которые находят эмоциональный отклик?

А. Знаю, что должен ответить «истории», но мне сложно их рассказывать.

Б. Безусловно, данные и факты. Истории раздражают меня.

В. Зависит от человека и его нужд.

Г. История – эффективный способ подать факты и данные так, чтобы они запомнились.

2. У вас появилась блестящая идея; как вы убедите в этом своего босса?

А. Я расскажу, какая она замечательная, приведу убедительные доказательства и не отступлюсь, пока он не согласится.

Б. Я хорошо подготовлюсь к встрече и представлю логические аргументы.

В. Я проанализирую, что для него сейчас важно и актуально, и расскажу, как моя идея принесет ему выгоду.

Г. Я сделаю то же самое, а потом нарисую яркую картину преимуществ моей идеи.

3. «Обращайтесь с людьми так, как хотите, чтобы они обращались с вами». Как вы относитесь к этому принципу в контексте умения вдохновлять людей?

А. Совершенно согласен. Мы все должны к этому стремиться.

Б. Хороший совет, подходит для большинства случаев, но не всегда работает.

В. Я предпочитаю другой принцип: «Обращайтесь с людьми так, как они хотят, чтобы с ними обращались».

Г. Если речь идет о нравственных принципах, то я согласен. Но чтобы оказать влияние на человека, нужно понять его – что для него важно, в чем он нуждается, и т.д.

4. Что важнее для презентации: подготовка или подача?

А. Конечно, подача. Если вы умеете красиво подать идею, остальное не так важно.

Б. Если у вас есть слайды-подсказки, то, думаю, подача материала важнее.

В. Важно и то и другое. Невозможно сделать выбор.

Г. Действительно важно и то и другое, но я бы поставил подготовку на первое место, потому что невозможно эффективно сформулировать свои мысли, если вы не понимаете аудиторию и не отрепетировали заранее выступление.

Большинство А

Когда у вас появляется идея, в которой вы уверены, вы говорите о ней с увлечением и убежденностью, рассказываете всем, на кого хотите повлиять, какая это замечательная идея. Вы предпочитаете факты и детали, но далеко не все разделяют ваши предпочтения. Важно понимать, как разные типы людей воспринимают информацию. Чтобы влиять, недостаточно убежденности, это лишь половина дела. Вторая половина – узнать больше о человеке, которого вы убеждаете, чтобы объяснить, как эта идея ему поможет. Людей убеждает личная выгода, а не только ваши энергичность и увлеченность.

Отказываясь от историй, вы лишаете себя уникальной возможности. Научные исследования доказывают, что истории влияют, убеждают и вдохновляют людей больше, чем факты и слайды PowerPoint. Истории в бизнесе не должны быть излишне эмоциональными и витиеватыми, хотя все зависит от аудитории. Но, даже если у ваших слушателей аналитический тип

мышления, лучше представить факты и данные в формате истории, это будет намного эффективнее, лучше запомнится и задействует другие области их мозга. Мы не роботы, а люди, и человеческая история нам ближе, потому что мы так устроены. На мастер-классе вы найдете инструменты и методы, которые помогут успешно убеждать людей.

Подробнее об эффективности рассказов читайте в разделе «Аргументы в пользу рассказа».

Большинство Б

Чтобы оказать влияние на людей, вы чаще всего описываете им свои идеи и, возможно, подкрепляете их основными фактами и подробностями, но вы понимаете, что чего-то не хватает. Людей убеждают не факты, а личная ценность и выгода. Важно понимать свою аудиторию, ее нужды и желания, а не только верить в свою идею. Мастер-класс поможет лучше понять аудиторию и показать ценность вашего предложения, а не только представить сухие факты.

Вы тоже лишаете себя эффективного инструмента, если не включаете истории в свой арсенал навыков. Прочитайте раздел «Аргументы в пользу рассказа».

Большинство В

Вы инстинктивно чувствуете, что понимать людей, на которых вы хотите повлиять, – критически важно. Вы также понимаете, что нужно найти баланс между анализом их ценностей и стремлений и вашей личной увлеченностью. Вы наверняка читали о том, как важно рассказывать истории, но не знаете, как это использовать, и вам неловко рассказывать истории в бизнесе. Мастер-класс поможет развивать эти навыки и убеждать людей.

Большинство Г

Вы разбираетесь в искусстве влияния. Возможно, вы работаете в торговле или владеете бизнесом и прекрасно понимаете, как важно знать нужды клиентов. Вы много внимания уделяете анализу и подготовке, а значит, ваше предложение будет эффективнее, но не забывайте о своих убеждениях. Не пропускайте раздел о вдохновении на мастер-классе, он будет актуален для вас и даст возможность проверить и совершенствовать ваши навыки убеждения.

Пример, представленный ниже, будет вам интересен.

Аргументы в пользу рассказа

Рассказы вовлекают, влияют, учат и вдохновляют слушателей. Вот почему я хотела их включить в эту книгу. Это настоящее искусство – рассказывать увлекательные истории, и все мы можем отличить хороший рассказ от плохого. Но за этим искусством стоят конкретные научные факты.

Думаю, каждому довелось сидеть на бесконечно скучных презентациях PowerPoint, со слайдами и списками, которые составляют не для аудитории, а как подсказки для спикера, что лишний раз доказывает, что он не удосужился отрепетировать свою речь. Как показывают исследования, когда мы облачаем факты в увлекательную историю, в головном мозге активируется не только область, отвечающая за язык. Истории могут изменить нас; мы сопереживаем героям, откликаемся на ситуацию, и при этом нам не нужно переживать этот опыт на самом деле. Истории в бизнесе не такие эмоциональные и драматичные, но для клиента, к примеру, нет ничего более убедительного, чем узнать истории похожих на него людей, которым данный продукт или услуга помогли улучшить жизнь.

Следует отметить и другие научные факты. Ученые пришли к выводу, что, когда мы слушаем историю, в головном мозге вырабатываются такие гормоны, как кортизол, дофамин и окситоцин. Почему это важно знать? Потому что кортизол способствует формированию воспоминаний, а вы хотите, чтобы ваши слова запомнились. Дофамин помогает регулировать эмоциональные реакции и отвечает также за вовлеченность. А окситоцин отвечает за эмпатию – важный элемент строительства, развития и сохранения хороших отношений на основе взаимопонимания и создания крепкой связи между людьми.

А главное, истории помогают понять суть вещей. Мы быстрее и проще воспринимаем и усваиваем информацию, поэтому мы многому учимся на историях. Люди рассказывают истории с тех самых пор, как появились наскальные рисунки. Помните, что даже в самой простой бизнес-презентации истории помогают проиллюстрировать вашу мысль лучше, чем факты. Истории усиливают интерес к вашим словам, если людям близки ваши герои, ваши мысли и выводы. А если им нравятся ваши истории, значит, нравятся и ваши идеи.

Итак, вы ответили на все вопросы, и теперь пора подсчитать результаты по каждому разделу. Суммируйте свои ответы и запишите их в табл. 3.2.

Обратите внимание, что в каждом разделе результаты подсчитывают по-разному. Отметьте, какие моменты следует учесть, прежде чем вы приступите к работе над планом развития личностных навыков. Когда перейдете к мастер-классу, рекомендую выполнить все упражнения, потому что даже если у вас высокий результат по некоторым навыкам, вы найдете интересные инструменты, которые помогут максимально усовершенствовать ваши таланты. Выделите те области, где у вас самый низкий результат: они требуют особого внимания и усилий.

Таблица 3.2. Результаты по каждому разделу

Разделы	Общий результат	Комментарии
Часть 1. Девайсы: вы свободный человек или зависимый робот?		
А. По 1 баллу за каждый ответ Б. По 3 балла за каждый ответ В. По 7 баллов за каждый ответ Г. По 10 баллов за каждый ответ		
Часть 2. Вовлекать: как вы оцениваете свою способность общаться и строить отношения?		
А. По 1 баллу за каждый ответ Б. По 3 балла за каждый ответ В. По 7 баллов за каждый ответ Г. По 10 баллов за каждый ответ		
Часть 4. Проявлять эмпатию: вы отчужденный робот или радушный человек?		
А. По 1 баллу за каждый ответ Б. По 2 балла за каждый ответ В. По 5 баллов за каждый ответ Г. По 10 баллов за каждый ответ		
Часть 6. Вдохновлять: какую историю вы рассказываете?		
А. По 1 баллу за каждый ответ Б. По 1 баллу за каждый ответ В. По 7 баллов за каждый ответ Г. По 10 баллов за каждый ответ		

Не забудьте, что более подробный опросник и персонализированный отчет можно получить на веб-сайте www.humanworksacademy.co.uk

ВАШ ПЛАН РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТНЫХ НАВЫКОВ

Люди говорят о бренде продукта и даже пишут книги об этом, но мне кажется, следует поговорить о человеческом бренде, и в этой главе я объясню почему. Человеческий бренд не имеет ничего общего с корпоративным брендингом. Возьмем, к примеру, Guinness. Речь идет об идентичности продукта, его положении на рынке и основной идее. Когда я говорю о создании вашего человеческого бренда, то имею в виду понимание ваших основных талантов, их развитие, осознание своей уникальности и умение рассказать свою историю, чтобы вдохновить окружающих. Сюда входит и отношение к вам на работе, на собеседованиях по поводу продвижения или новой работы. Если у вас есть человеческий бренд, но никто не видит его и не верит в него, то в чем же его смысл?

В предыдущей главе вы прошли тест-опросник «Вы человекоробот?» (если вы его пропустили, не читайте дальше, вернитесь к опроснику), и он дал вам некие ориентиры, чтобы строить свой путь к человечности, он будет вашим путеводителем, поможет сосредоточиться на самых важных для вас сферах на мастер-классе. Теперь пора взяться за дневник, который я предложила вам купить еще в главе 1. Он вам очень пригодится.

Упражнение 1. Установка на личностный рост

Откройте дневник и максимально честно запишите ответы на следующие вопросы.

1. Когда другой человек добивается успеха, что вы чувствуете? Вам кажется, что вы недостаточно стараетесь? Если да, то почему?
2. Вы считаете чужой успех угрозой для себя, или он внушает вам чувство неловкости, стыда? В чем это выражается?
3. Если вам предстоит непростая задача, за рамками вашей зоны комфорта, вы сразу сдаетесь? Что вы при этом чувствуете?
4. Когда вы пытаетесь добиться успеха в конкретной сфере, вы избегаете ошибок и неудач любыми средствами? Почему?
5. Свои неудачи вы воспринимаете как подтверждение вашей некомпетентности и полного отсутствия способностей, необходимых для успеха?
6. Вы сторонитесь трудностей, если они вызывают у вас те или иные неудобства? Почему?
7. Вам сложно воспринимать критику, и поэтому вы стараетесь игнорировать ее? Что вы при этом чувствуете?

Если вы ответили утвердительно на один из этих вопросов, то в некоторых сферах жизни вы не настроены на рост и развитие. Придется поработать над этим. Даже если на все вопросы вы ответили отрицательно, личностным развитием нужно заниматься постоянно. Позвольте я объясню.

Что такое установка на личностный рост

Установка на личностный рост опирается на убежденность в том, что ваши основные качества можно развивать и возвращать благодаря вашим собственным усилиям, стратегиям и помощи других людей. Хотя все мы разные – по талантам и склонностям, интересам и темпераменту, каждый может измениться и расти. Для этого нужны практика и жизненный опыт.

Кэрол Двек

Если у вас есть дети школьного возраста, скорее всего, вы сталкивались с установкой личностного роста. Это теория, разработанная для детей и студентов, чтобы помочь им добиться успеха в обучении. Автор этой замечательной теории – профессор Кэрол Двек из Стэнфордского университета. После многолетних исследований она сформулировала новую психологию успеха, основанную на определенной установке. Все чаще этой теорией пользуются и взрослые – предприниматели, сотрудники компаний, а также многие другие. Она может буквально изменить вашу жизнь.

Установка на рост и фиксированное мышление

Кэрол Двек рассматривает способности и таланты людей с двух точек зрения, показывая, что к разным сферам жизни можно относиться по-разному. К примеру, я ориентируюсь на личностный рост, когда речь идет о проведении моих тренингов, но у меня фиксированное мышление, когда нужно овладеть новой программой или технологией.

Это не случайность, что мои тренинги крайне успешны, а в технологиях я совершенно не разбираюсь.

Фиксированное мышление. Ваши знания фиксированы, и вы не можете это изменить. Вы избегаете трудностей, поскольку неудачи указывают на отсутствие способностей, а это неприятно. К тому же любые усилия вы считаете пустой тратой времени. Ошибаться и выслушивать критические замечания – негативный, травмирующий опыт, поскольку он подчеркивает ваши ограничения.

Установка на рост. Ваши знания можно развивать, и вы не убегаете от трудностей, поскольку считаете, что основная цель – совершенствоваться. Стоит потратить силы, чтобы стать профессионалом. Поэтому ошибки и критические замечания носят позитивный характер, они способствуют развитию и росту.

К примеру, когда я провожу лидерские тренинги, я всегда начинаю с сессии по личностному росту, потому что без этого обучение вдохновит вас на несколько дней (или недель, если повезет), но в итоге не окажет никакого существенного влияния на ваш успех и не изменит ваше поведение. Я прочитала массу книг по саморазвитию, и многие из них вдохновили меня, даже привели в восторг, но при первых же трудностях и неудачах я теряла интерес к этим идеям. Если вы хотите, чтобы эта книга изменила вашу жизнь, а не пылилась на полке, нужно понимать разницу между установкой на рост и фиксированным мышлением.

Даже если вы не фанат футбола, уверена, вы слышали о Криштиану Роналду, одном из величайших футболистов современности (я болею за «Арсенал», так что это непредвзятое мнение). Конечно, у него прирожденный талант и способности, но его мама рассказывает, что никогда не считала его гением. Роналду

стремился к личностному росту, поэтому приложил максимум усилий и прислушивался к людям, которые превосходили его по мастерству и помогали ему совершенствоваться. Как вы знаете, этот метод позволил ему стать одним из лучших футболистов. Игроки его бывшей команды «Манчестер Юнайтед» говорят, что он всегда приходил на тренировку первым и уходил последним, отшлифовывал свои навыки. Он как-то сказал: «Я хочу тренироваться только с лучшими, чтобы стать лучшим».

В некоторых сферах у вас врожденный талант. Например, вы отличный спикер или рассказчик, или вы интроверт и с наслаждением слушаете людей. Представьте, если бы у вас была такая же установка на личностный рост, как у Криштиану Роналду, но в контексте ваших врожденных талантов. Вы стали бы лучшим рассказчиком в мире или лучшим слушателем. Напротив, если некоторые сферы даются вам с трудом (например, общение с незнакомыми людьми, проведение собрания команды или умение задавать вопросы), вместо того чтобы говорить «это не мое, это не для меня» или «у меня это никогда не получится», попробуйте использовать принцип личностного роста, и вы станете успешнее, увереннее. Возможно, вы даже станете экспертом.

Если у вас установка на личностный рост, то вы:

- считаете, что знания можно развивать;
- проявляете упорство и не боитесь перемен;
- понимаете, что усилия позволяют овладеть чем угодно;
- учитесь на критических замечаниях;
- вдохновляетесь успехом других людей, учитесь у них;
- радуетесь переменам и считаете неудачи поводом и возможностью для обучения и роста.

К счастью, установку можно изменить. Читая эту книгу, вы, надеюсь, станете мыслить и вести себя как человек, ориентированный на рост. Допустим, у вас в команде два маркетинговых консультанта, у одного – фиксированное мышление, а другой ориентирован на личностный рост. Первый маркетолог предпочитает стратегию «бизнес как обычно». Он использует методы и технологии, которые помогали в прошлом, и отказывается пробовать новое, потому что хочет опираться только на то, что он знает и умеет.

Напротив, второй маркетолог, нацеленный на рост, считает, что оптимальный путь – пробовать новые решения. Он чаще воспринимает новые, прогрессивные идеи, и его не пугает:

- 1) что получится не все и не сразу (придется поработать);
- 2) вполне возможно, он принял неверное решение; не беда, можно учиться на ошибках и в долгосрочной перспективе стать лучше.

Я точно знаю, кого из них выбрала бы я, и любой потенциальный работодатель согласится со мной. Стратегия личностного роста – не волшебная палочка, но она поможет вам быть упорнее и позитивнее, а это крайне привлекательные качества для потенциального сотрудника или кандидата на повышение, согласны?

Семь способов развивать установку на личностный рост

1. Используйте любую возможность, чтобы выйти из зоны комфорта

На мастер-классе у вас будет множество возможностей выйти из зоны комфорта, поскольку минимум раз в день вас ждет «спринт» и «растяжка». Настоятельно рекомендую выполнить все упражнения, даже если они покажутся вам слишком сложными. Когда закончите, подумайте, чему вы научились и насколько вы расширили свою зону комфорта.

2. Задавайте вопросы (и не забывайте, что глупых вопросов не бывает)

Нет ничего постыдного в том, чтобы задавать вопросы для расширения знаний и понимания. В детстве вы только и делали, что задавали вопросы, так что вернитесь в прошлое и снова станьте любопытным ребенком.

3. Любая трудность – возможность для роста

Размышляя над трудностями, не заикливайтесь на них, думайте о том, как их преодолеть. Перечислите все, чему научились в процессе, и вы сразу увидите, как сильно вы выросли. Это поможет воспринимать трудности как возможности и материал для обучения.

4. Научитесь любить свои ошибки

На ошибках мы учимся лучше, чем каким-либо другим способом, хотя зачастую ругаем себя за них. Если мы хотим расти, без риска не обойтись. Если вы ошиблись, не будьте слишком строги к себе, лучше вспомните свои достижения.

5. Не прячьтесь от обратной связи; напротив, ищите ее

Понимаю, неприятно слушать критику, сразу хочется защищаться. Но есть альтернативный вариант: почему бы не задать вопросы и выяснить причину критики. Не воспринимая обратную связь как личное оскорбление, вы увидите, какую пользу из нее можно извлечь. Наберитесь храбрости и поинтересуйтесь мнением людей, которым доверяете. (Мы еще поговорим об этом подробнее.)

6. Размышляйте, размышляйте, размышляйте

Для этого вам понадобится дневник. Это лучший способ развивать навыки. Проанализируйте в позитивном ключе свои достижения (или неудачи) и подумайте, нет ли более эффективного метода. (Об этом мы тоже поговорим подробнее.)

7. Активно ищите новые методы. Чем больше вы делаете, тем больше узнаете

На мастер-классе вы найдете упражнения, где придется делать что-то по-новому. Советую вам не упускать такую возможность и рискнуть, потому что сейчас, как никогда, актуальна поговорка «Побеждает только отважный».

Задавая ряд ключевых вопросов, практически любой опыт можно превратить в возможность для обучения и роста, и это один из основных навыков, который понадобится вам на пятидневном мастер-классе. Я буду напоминать вам о том, что нужно постоянно стремиться к личностному росту. Это станет прекрасным бонусом к вашим новым навыкам.

«Пока еще нет»

На своем вдохновляющем TED-выступлении Кэрол Двек рассказывает о том, как в одной американской школе старшеклассникам ставили за контрольные вместо двойки новую отметку – «пока еще нет». Когда я впервые услышала об этом,

меня вдруг осенило: «пока еще нет» означает, что я на верном пути, я в процессе обучения, но еще не прошла весь путь. Если я чему-то и научу свою двухлетнюю внучку, это будет принцип «пока еще нет». Он открывает столько возможностей в нашем изменчивом мире, где нам понадобится постоянно учиться чему-то новому. Пусть этот принцип станет вашим золотым правилом, когда вы осваиваете новые навыки, и вы буквально сможете сделать все, что хотите.

У меня состоялся весьма любопытный разговор с Гарри Голдманом, директором по обучению и развитию Centrica (Британская газовая компания), и он сказал мне, какое важное место в будущем займет саморазвитие:

«Нам нужны люди, которые схватывают всю картину, мыслят стратегически, вместо того чтобы работать по шаблону. Нам нужны люди любопытные, нацеленные на обучение; люди, которые задают массу вопросов».

Гарри также сказал мне, что в будущем людям придется самим заниматься своим обучением и развитием, поскольку в профессиональном мире происходит столько изменений, что бизнесу будет сложно за ними поспевать:

«Неприятно об этом говорить, но мы всегда стремимся сократить расходы на обучение. К тому же мир постоянно меняется, и я просто не могу удовлетворить потребности каждого сотрудника в обучении, чтобы они качественно выполняли свои обязанности. Мне нужно, чтобы люди сами пришли ко мне и сказали, что хотят учиться и расти».

«Мы нанимаем частных подрядчиков, и я вижу, что они намного активнее занимаются саморазвитием, чем

штатные сотрудники. Они понимают, как важно учиться. Так что, когда у меня появляются время и возможность, я поглощаю столько новой информации, сколько могу, чтобы профессионально развиваться».

Обратная связь делает вас лучше!

Обратная связь всегда превращается в проблему. Наш мозг склонен реагировать на негативные стимулы, потому что изначально это было важно для нашего выживания: почувствовав опасность, мы реагировали быстро и инстинктивно – дрались или бежали. Этот страх родился в те времена, когда существовало общество охотников и собирателей, и мы полностью зависели от выживания группы, поэтому даже сейчас конструктивная обратная связь (вероятная опасность) вполне может вызвать страх, что нас исключат из племени.

Важно спокойно воспринимать обратную связь и самому обращаться за ней. Она укажет на белые пятна, сильные и слабые стороны, о которых вы даже не подозреваете, и окажет положительное воздействие, предложит полезные советы по развитию. Доказано, что люди, получающие конструктивную обратную связь, быстрее адаптируются к новой роли, добиваются более высоких результатов и проявляют больше интереса к работе.

Мой совет: не ждите обратную связь, обращайтесь за ней сами. Ее намного проще воспринимать, когда инициатива исходит от вас. Так вы решаете, что и от кого вы хотите услышать. Ниже перечислены мои рекомендации. Они объясняют, как максимально эффективно просить об обратной связи.

Как просить об обратной связи

1. Вы должны четко понимать, что вам нужно. Какую обратную связь вы ищете? Вам важно отметить позитивные моменты или те области, которые нужно доработать? Вам нужна общая обратная связь или информация по конкретным навыкам и проектам? Если правильно обратиться за обратной связью, вы получите то, что вам нужно, и не будет никаких сюрпризов.

2. Не откладывайте. Если вам нужна обратная связь по конкретному вопросу, допустим, по последней презентации, обратитесь за ней как можно быстрее; выберите неформальный стиль общения; объясните, какие моменты вас интересуют в первую очередь, к примеру, «насколько мне удалось добиться взаимопонимания с аудиторией?»

3. Обдумайте, какие вопросы вы зададите. Не спрашивайте: «Вам есть что сказать по поводу моего проекта?» Во-первых, это закрытый вопрос, и, скорее всего, вы услышите «нет». Лучше спросите: «В чем мне нужно совершенствоваться?» или «Что мне следует изменить в следующий раз?» Это открытые вопросы, они показывают, что вас интересует развитие и помощь, а не негативная критика.

4. Попросите привести примеры. Когда получите обратную связь, попросите уточнить и привести примеры. «Вы сказали, мне не хватило энергичности. Что я могу сделать, чтобы быть более энергичным?», «Не могли бы вы объяснить, что вы имеете в виду?»

5. Раскиньте сеть пошире. Обращаться можно не только к своему боссу, но и к людям, которых непосредственно затрагивает данный вопрос, то есть к аудитории вашей презентации или к коллегам, которые помогли вам сделать презентацию. Кроме того, можно поинтересоваться мнением клиентов, друзей и семьи. Все зависит от того, что конкретно вам нужно.

Упражнение 2. Просьба об обратной связи

Думаю, вы уже догадались, что я вас попрошу сделать, и если вам заранее не по себе, я вас не виню. У меня была точно такая же реакция, когда я это делала (конечно, я не стану просить вас делать то, чего не делала сама). Итак, упражнение состоит в том, чтобы отправить имейл с просьбой об обратной связи людям, которым вы доверяете, которых вы уважаете. Выберите минимум десять человек, среди них должны быть друзья, родственники и коллеги. Я делала это упражнение несколько раз, причем последний из них был как раз перед тем, как я приступила к этой главе. Первый ответ пришел от людей, которые наняли меня. Они оценили мой смелый поступок и написали, что им нужно немного времени, чтобы подумать, а потом они напишут мне. Через несколько дней я стала получать и другие ответы. Поскольку я выбирала людей очень осторожно, все ответы были деликатными и конструктивными, с действительно полезными советами. Помните, что понимать свои сильные стороны так же важно, как понимать свои слабые стороны.

Ищите общие тенденции. К примеру, несколько человек отметили, что, когда я устаю или отвлекаюсь, им кажется, что я делаю все на автомате – слушаю, задаю вопросы, но на самом деле не интересуюсь ответами. Когда я об этом узнала, решила честно говорить людям, что «отключилась», и просила их повторить сказанное.

Будьте готовы к тому, что, даже если ответ будет сформулирован деликатно, вы почувствуете себя задетым и захотите защищаться. Это естественная первая реакция на конструктивную обратную связь. Сделайте глубокий вдох и успокойтесь. Перечитайте несколько раз ответ и (при необходимости) попросите прочитать того, кому вы доверяете. Возможно,

вы придаете словам смысл, которого там нет. Обратная связь указывает на белые пятна, и поэтому она бывает неожиданной, обескураживающей, раздражающей, но в итоге крайне ценной.

Привожу ниже письмо, которое я отправила. Можете использовать его, редактировать и дополнять, чтобы оно больше соответствовало вашим нуждам.

Электронное письмо

Дорогие друзья, семья и коллеги!

Спасибо, что нашли время прочитать это письмо. Я выбрала именно вас, потому что вы меня хорошо знаете и, надеюсь, честно выскажете свое мнение о моих положительных навыках и тех качествах, которые я могла бы улучшить и развивать. В частности, меня интересует ваше мнение о моих человеческих качествах: насколько я умею общаться с людьми, сопереживать, слушать, сотрудничать и вдохновлять. Мне нелегко просить об этом, но считаю, что для личностного роста и совершенствования мне нужно точно представлять себе, какое впечатление я произвожу на самых близких и важных для меня людей.

Итак, прошу уделить несколько минут и написать мне о двух-трех основных проблемах, над которыми мне следует поработать, и о двух-трех моих основных достоинствах. Буду рада услышать ваши советы и предложения.

Еще раз спасибо, и если я чем-то могу вам помочь, обязательно обращайтесь.

Спасибо!

(Ваше имя)

Получив обратную связь, отметьте в дневнике ключевые темы, тенденции и все, что для вас важно. Сравните с вашей самооценкой. Сравните с результатами теста-опросника «Вы человекоробот?». Это даст больше информации для составления плана развития.

Анализ

Анализируйте, учитесь, развивайтесь – а затем отпустите.

Адам Крик, олимпийский чемпион
по гребле и мотивационный спикер

Заниматься самоанализом, или саморефлексией, – это то же самое, что взять воображаемое зеркало и хорошенько рассмотреть себя. Кроме того, это прекрасный способ закрепить знания. Какой смысл выталкивать себя из зоны комфорта, если это ничего не изменит. Важно переосмыслить (в позитивном ключе), что вы делаете и зачем вы это делаете, и решить, есть ли более эффективный способ делать это в будущем.

Ежедневные размышления – эквивалент разминки в спортзале. Тут вам снова пригодится дневник – на мастер-классе и в конце каждой недели вам предстоит размышлять над следующими вопросами.

1. На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
2. Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?

3. Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?
4. Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
5. Что хорошего произошло со мной на этой неделе?
6. Что нового я узнал о себе?
7. Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

Не переживайте, если вам кажется, что у вас нет времени для таких размышлений. Не обязательно записывать ответы. Попробуйте выделить для этих вопросов небольшие отрезки времени, которые вы бесцельно тратите в течение дня.

Рекомендации

1. Размышляйте в постели по утрам, после того как выключите будильник, или перед тем как он зазвенит, или вечером, прямо перед сном. Утро – бесценное время для подготовки к предстоящему дню, а вечером полезно осмыслить все, что произошло за день.
2. Душ – идеальное место и время для размышлений. Для многих это единственная возможность уединиться за весь день.
3. Используйте дорогу на работу. Если вы застряли в пробке, выключите радио и поразмышляйте несколько минут в тишине. Если вы пользуетесь общественным транспортом, вместо того чтобы хвататься за телефон, подумайте о предстоящем дне или о событиях минувшего дня.

Упражнение 3. План развития навыков

(Шаблоны плана можно найти на нашем веб-сайте www.humanworksacademy.co.uk)

Пора собрать всю информацию воедино и составить план. Делайте заметки в дневнике и проработайте следующие вопросы. Используйте ответы из опросника «Вы человекоробот?» и обратную связь из предыдущего упражнения. На мастер-классе у вас будет возможность пересмотреть свои ответы, так что не переживайте, если не сможете ответить на все вопросы. Смысл в том, что это живой документ, который будет постоянно меняться, дополняться. Это план развития вашей человечности, он поможет скорректировать ваш профиль в социальных сетях, найти работу, получить повышение и рассказать вашу историю.

Познайте себя

1. Каковы ваши основные сильные стороны?
2. Какие сферы требуют совершенствования?
3. Какие три вещи вы можете сделать, чтобы реже пользоваться электронными девайсами?
4. Оцените свое стремление к личностному росту по 10-балльной шкале.
5. Какие три вещи вы можете сделать, чтобы выработать стремление к росту?

Что бы вы хотели услышать о себе

Ваш человеческий бренд – это история о вас, которую люди пересказывают друг другу, когда вас нет в комнате, на работе или после собеседования. Для начала подумайте, какое впечатление вы хотите производить на работе? Ответьте на два вопроса о ваших личностных (не профессиональных) навыках:

1. Что бы мне хотелось услышать, когда люди говорят обо мне на работе или описывают меня другим? (Запишите пять–семь прилагательных.)

Например: любопытный, сострадательный, общительный, сознательный, честный, открытый, вдохновляющий.

2. Каким я хочу запомниться людям? (Запишите три предложения).

Например:

- Хороший слушатель, который задает вопросы и стремится понять людей, а не руководствуется только личными интересами.
- Добрый, всегда готов помочь.
- Человек, у которого всегда найдутся интересные идеи, он умеет вдохновлять своим видением.

Личностные ценности

За всем этим стоят ваши личностные ценности, убеждения, идеалы. Осознав их, вы найдете свой путь и не со-
бьетесь с него.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Какие идеалы я отстаиваю?

Например: свобода, доброта и сострадание, помощь.

2. Какие слова характеризуют мои основные убеждения?

Например: справедливость, равноправие, право каждого быть услышанным.

3. Как я определяю и характеризую себя?

Например: креативный, сострадательный, уязвимый, мама и жена.

4. Какие слова определяют мою жизнь?

Например: открытость, понимание, отвага, любопытство, верность, честность.

Как звучит ваша история

Начните записывать свою историю. Некоторые называют ее мини-презентацией, но мне кажется, в этой истории должно быть гораздо больше человечности. Мы вернемся к ней во время мастер-класса, а сейчас запишите ответ

на вопрос «почему я?», то есть что вы можете привнести в эту работу, в этот бизнес, в эту команду. Позже я помогу вам превратить это в вашу личную историю.

Например:

«Последние 20 лет я помогал людям раскрыть потенциал на работе. Тренинги и семинары, которые я провожу, отражают мой стиль, то есть дружелюбие, энергичность, общительность, открытость и честность. Мне интересны люди, и я стараюсь быть любопытным, слушать с состраданием, чтобы понять их, а не говорить о себе. В своей команде я поощряю идеи и новые методы работы, стараюсь каждому давать право голоса, отношусь ко всем как к равным. Это очень важно для меня».

«Я человек увлеченный, и, когда берусь за дело, независимо от препятствий и проблем, я буду трудиться, пока не добьюсь успеха. Благодаря этому моя жизнь полна испытаний и приключений. Стремление к самопознанию мотивирует меня искать и находить смысл и цель».

И наконец!

Итак, у вас уже намечен стратегический план, который вы будете дополнять на мастер-классе. Это будет потрясающий документ, он поможет вам подготовиться к беседам и позиционировать себя так, чтобы добиваться результата. К тому же это прекрасный ориентир и напоминание о том, каким человеком вы хотите быть.

Помните, что личностные навыки обязательно нужно тренировать, чтобы не потерять, так что пора нам браться за работу. В течение пяти недель мастер-класс (гл. 5–9) повысит

уровень ваших личностных навыков, укрепит отношения на работе и в личной жизни, поможет выстроить новые связи, влиять на окружающих и вдохновлять их. Выполните упражнения, и вы значительно повысите свои шансы на успех в изменчивом будущем.

Рекомендованная литература/видеоматериалы

Подробнее о негативной предвзятости мозга и страхе отвержения:

Питер Грей, психолог. Play as a Foundation for Hunter-Gatherer Social Existence.

Нил Ашкенази, профессор менеджмента. Short Takes (видео YouTube), Neal Ashkanasy on emotions in the workplace.

TED-выступления

Дженни Флиндерс. Own Your Personal Brand.

Кэрол Двек. The power of believing that you can improve.

ГЛАВА 5.

ПЕРВАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. ВОВЛЕКАТЬ

Начало

Пора закатать рукава и взяться за работу. Как я отметила в главе 1, эта книга не только для чтения, это самый настоящий курс по навыкам, присущим только человеку. Я использую аналогию со спортивным мастер-классом, потому что эти навыки схожи с физическими способностями и, подобно мышцам, требуют постоянной тренировки, чтобы поддерживать силу и форму. У нас с вами 25 дней и по 5 упражнений на каждый день, которые помогут выработать позитивные привычки, укрепить уверенность и развивать важнейшие личностные навыки, чтобы в будущем добиться успеха.

Упражнения первой недели помогут вам освоиться, а затем, когда вы разберетесь, что к чему, и придете в форму, задания станут сложнее и будут выталкивать вас из зоны комфорта. Это непросто, и ваш рептильный мозг будет раз за разом предупреждать вас, что лучше придерживаться безопасной, проторенной дорожки. Если вы все же наберетесь смелости и, преодолев страхи, перейдете к обучению, вас ждет награда – ваша вселенная расширится, и начнется настоящий учебный процесс (рис. 5.1).

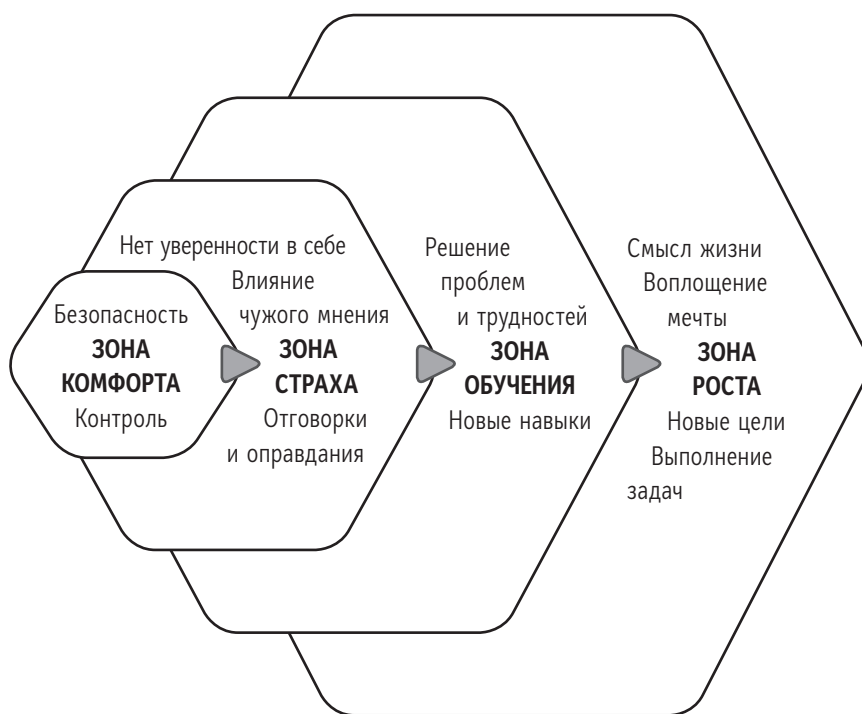


Рис. 5.1. Диаграмма расширения зоны комфорта

Каждый день вы будете выполнять по пять упражнений:

Разминка. Дает пищу для ума и повышает самосознание. Я расскажу вам о навыках и инструментах, которые вы будете практиковать во время спринта и растяжки.

Основные упражнения. Это аналитические упражнения, для которых понадобится дневник. Я всегда включаю их в свои семинары, они расширяют знания и готовят к растяжке.

Спринт. Быстрые и простые упражнения. Готовят к растяжке.

Растяжка. Непростые, экспериментальные упражнения для выхода из зоны комфорта.

Заключительная часть. Анализ и оценка достижений.

В конце каждой недели я предлагаю вам пройти прогресс-чек. В него входят:

- личные размышления в дневнике;
- переосмысление и дополнение плана развития навыков;
- постановка новых целей.

Старайтесь выполнять разминку и основные упражнения либо накануне, либо утром каждого дня, чтобы подготовиться к спринту и растяжке. Для максимального результата выполняйте все упражнения. Когда мы ходим в спортзал, иногда так и тянет пропустить разминку и заключительную часть тренировки, но на следующий день приходится расплачиваться.

Еженедельный прогресс-чек нужен, чтобы оценить свои достижения по критериям, которые вы указали в плане. Не пропускайте, это важная и веселая часть обучения, как фитнес-тест или взвешивание, которое вас мотивирует.

Социальные навыки и умение строить отношения

Эта неделя посвящена социальным навыкам. Общение должно быть нашим врожденным инстинктом, и в каком-то смысле так оно и есть. Но на мастер-классе нас интересуют не поверхностные результаты, а гораздо более глубокий уровень. Практика и опыт помогут вам стать харизматичным и притягательным. Не нужно быть общительным

экстравертом, чтобы блистать на этой сцене. Напротив, интроверты способны увлекать людей не меньше, но совсем иначе. Барак Обама – идеальный пример интроверта, каждое слово которого мы слушали с открытым ртом.

Речь идет не о том, чтобы притворяться тем, кем вы не являетесь. В недавнем исследовании респондентов спросили, какой тип людей их больше всего раздражает:

- 1) болтун;
- 2) тихоня;
- 3) хвастун;
- 4) притворщик.

Оказалось, что притворщики набрали 63%, на второе место вышли хвастуны с 22%. Если вы человек, то вы живой и несовершенный, и это намного больше привлекает окружающих, чем притворство и фальшь. Если посмотреть, какие TED-выступления набирают наибольшее количество просмотров, то они, конечно же, будут отшлифованы, но при этом совсем не идеальны, и сразу видно, что спикер – настоящий, живой человек.

На первой неделе вы научитесь общаться самым комфортным для вас способом и подготовитесь к развитию всех остальных навыков, которые, как мы отмечали, взаимосвязаны.

День первый

Что вы узнаете

- Как проверить температурный режим рабочих отношений.

- Как легко и быстро налаживать связи.
- Как использовать 20 минут каждый день, чтобы улучшать рабочие отношения.

Разминка

Установка (Переустановка) на личностный рост

Максимально честно ответьте на вопросы и запишите ответы в дневнике.

1. Какое из этих двух утверждений отражает ваши мысли и чувства?

А. Я хочу научиться вовлекать людей в общение и налаживать связи и считаю, что, приложив усилия, смогу развивать эти навыки.

Б. Я хочу научиться вовлекать людей в общение и налаживать связи, но не знаю, с чего начать, и сомневаюсь, что у меня получится и что я смогу измениться.

Если вы выбрали первый вариант, это замечательно! Предполагаю, что у вас позитивное мышление.

Если вы выбрали второй вариант, не забудьте применить метод «пока еще нет»; продолжайте работать над своими навыками, анализируйте достижения, учитесь на ошибках и прилагайте усилие. Пусть вы еще не достигли цели, но скоро достигнете.

2. Какое из этих двух утверждений отражает ваши мысли и чувства?

А. Мне тяжело даются новые методы работы, мне тяжело усваивать новую информацию, и я избегаю всего, что вынуждает меня покинуть зону комфорта.

Б. Я готов выйти из зоны комфорта, даже если это связано с неминуемыми ошибками и успех придет далеко не сразу.

Если вы выбрали первый вариант, то не забывайте, что вы имеете полное право бояться. Это значит, что вы на пороге настоящего прорыва.

Если вы выбрали второй вариант, это замечательно! Вы готовы рискнуть и смело заняться своим развитием.

Основное упражнение

Температурный режим отношений

Выберите трех коллег, с которыми у вас хорошие, теплые отношения, и трех коллег, с которыми у вас более прохладные отношения. Это могут быть члены вашей команды, подчиненные, сотрудники других отделов или даже клиенты и поставщики. Составьте для себя график температурного режима (рис. 5.2).

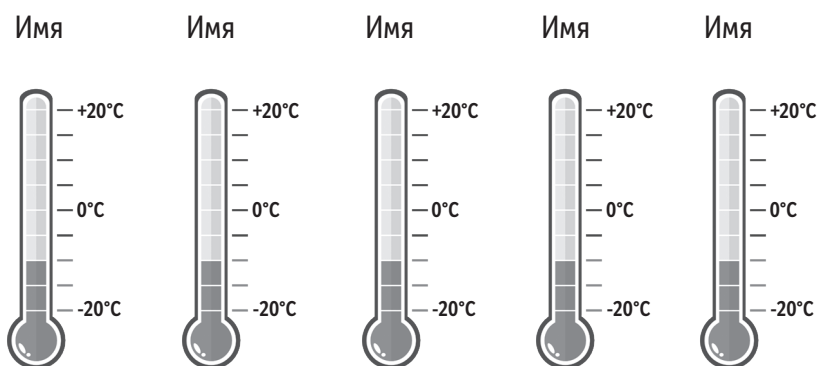


Рис. 5.2. Температурный режим отношений

Подумайте, как объяснить теплоту и холодность этих отношений. Зависит ли это от того, как *вы* общаетесь с коллегами?

Спринт

Выберите коллегу, с которым у вас особенно прохладные отношения, и выясните, что у вас общего, найдите подходящие темы для обсуждения. Важно использовать эту информацию для того, чтобы достичь взаимопонимания, но главное – задавать вопросы, проявить интерес к человеку, внимательно слушать, а не рассказывать о себе.

Приведем примеры общих тем

- Домашние питомцы.
- Спорт и хобби.
- Места, в которых вы побывали.
- Любимая еда.

Растяжка

Представьте, что каждый рабочий день вы тратите всего по 20 минут на общение с коллегами. Получается более 84 часов в год. Что изменится? Не обязательно тратить все время на личное общение, главное, использовать это время качественно и целенаправленно для выстраивания отношений.

Сегодня выберите одного «теплого» коллегу и одного «холодного» и уделите каждому по 10 минут внимания.

Приведем примеры

- Принесите им кофе и пообщайтесь.
- Пригласите на обед или в бар.
- Найдите уместный, приемлемый способ отблагодарить.
- Уделите несколько минут тому, чтобы выяснить, что для них важно.
- Позвоните и узнайте, что у них нового.
- Прокомментируйте пост на LinkedIn.
- Если у вас прохладные отношения, подумайте, как вам удалось наладить отношения с другими коллегами и как можно было бы изменить ситуацию.

Совет дня

Соблюдайте баланс. Несмотря на все советы, помните, что это всего лишь работа, она не должна доминировать в вашей жизни и портить ваши личные отношения.

Заключительная часть

Поздравляю! Ваш первый день подошел к концу. Ниже предложен простой и быстрый способ проанализировать ваши достижения.

Начать, прекратить, продолжить

Это один из моих самых любимых методов. В контексте сегодняшних упражнений запишите в дневник, что вы

начнете делать _____

прекратите делать _____

продолжите делать _____

День второй

Что вы узнаете

- Как распознавать разные стили общения.
- Как определить свой предпочтительный стиль общения.
- Как подстроиться под стиль общения других людей.

Разминка

Познай себя и познаешь других

Если вы разбираетесь в разных стилях общения, вам легче строить отношения. Точно так же важно знать свой собственный стиль. Если вы проходили тест личности (Майерс–Бриггс, Insights, DISC), вы уже имеете неплохое представление о своих предпочтениях, однако я предлагаю вам сейчас пройти короткий тест, который можно дополнить, используя материал последующих глав, поскольку этот тест связан со всеми ключевыми навыками.

Прочитайте следующие утверждения и отметьте только те, которые относятся к вам. Нет правильных или неправильных ответов, и многое зависит от ситуации, но здесь важно обдумать ваши предпочтения и то, что вам комфортно делать.

1. Когда мне задают вопрос, я не могу сразу ответить, мне нужно подумать.
2. Когда мне задают вопрос, я отвечаю сразу, говорю то, что думаю.
3. Пообщавшись с большой группой людей на нетворкинге или в гостях, я чувствую себя уставшим, выжатым как лимон, и хочу побыть один.
4. Пообщавшись с большой группой людей на нетворкинге или в гостях, я полон сил и энергии, готов к великим свершениям.
5. Меня считают тихим, задумчивым.
6. Меня считают общительным и разговорчивым.
7. Во время работы мне не нравится, когда меня отвлекают.
8. Когда я работаю, я не против пару раз отвлечься, это пойдет мне на пользу.

Утверждения 1, 3, 5, 7 указывают на интроверта.

Утверждения 2, 4, 6, 8 указывают на экстраверта.

Чаще всего вы демонстрируете именно тот тип поведения, который вы отметили в большинстве случаев (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Типы поведения

Интроверт	Экстраверт
• Вы чаще слушаете и реже говорите • Вы восстанавливаете силы через внутренние размышления в одиночестве • Вы тщательно обдумываете свои идеи, прежде чем озвучить их • У вас несколько близких друзей, а не много шапочных знакомств • Вы чувствуете себя уставшим после общения, даже если оно было приятным	• Вы чаще говорите и реже слушаете • Вы восстанавливаете силы через общение на «тусовках» • Вы разговариваете с людьми, вместо того чтобы сидеть одному и размышлять • Вы думаете на ходу и дорабатываете свои идеи, обсуждая их с коллегами • Вы всегда найдете слова, чтобы выразить свои мысли

Основное упражнение

Как понять коллег на работе

Если вы не знаете, о чем думает экстраверт, вы плохо слушали. Если вы не знаете, о чем думает интроверт, вы не спрашивали его!

Изабель Майерс Бриггс

Выберите одного коллегу-интроверта и одного экстраверта. Это могут быть клиенты, поставщики и т.д. Запишите в дневнике ответы на следующие вопросы.

1. С кем из них вам легче общаться?

2. Их тип личности совпадает с вашим (интроверт/экстраверт)?
3. С кем сложнее общаться? Что вы можете изменить в своем поведении, чтобы вам обоим было легче добиться взаимопонимания?

Приведем примеры

Советы для общения с интровертом

- Не спешите, сбавьте обороты.
- Дайте ему время на обдумывание ответа на ваш вопрос.
- Не перебивайте, будьте терпеливы.

Советы для общения с экстравертом

- Проявите энергию и энтузиазм, когда он говорит.
- Задавайте вопросы, которые помогут ему сформулировать мысли.
- Кивайте, вербально поощряйте дискуссию, демонстрируйте открытый язык тела, чтобы показать свой интерес.

Спринт

Наблюдение за людьми

Сегодня проявите особое внимание к разным типам людей, с которыми вы общаетесь. Они ведут себя как интроверты или как экстраверты? Учитывая ваш тип личности, как это влияет

на ваше общение и какие чувства вызывает у вас? Чаще тренируйте умение слушать и молчать, если вы экстраверт. А если вы интроверт, проявляйте больше общительности и энергичности.

Растяжка

Встреча с вашей противоположностью

Выберите одного из своих знакомых, у которого противоположный тип личности. Пообщайтесь с ним минимум пять минут сегодня. Постарайтесь узнать о нем больше, подстройтесь под его нужды, следуя советам из «Основного упражнения».

Заключительная часть

Проанализируйте день и запишите свои выводы в дневнике, используя следующие вопросы.

- Над чем еще предстоит поработать?
- Что усвоено? Чему вы научились?
- Какие три аспекта своего поведения вы измените, начиная с сегодняшнего дня?

День третий

Что вы узнаете

- Какие у вас позитивные черты характера.
- Как добиться симпатии за первые семь секунд общения.

- Как быстро выстраивать позитивную связь.

Разминка

Ваш алфавит позитива

Важно не только работать над своими недостатками, но и знать свои сильные стороны и использовать их с максимальной результативностью. Так что на сегодняшней разминке я предлагаю вам на каждую букву алфавита подобрать для себя позитивную характеристику. Старайтесь отражать реальное положение дел, а не брать слова из воздуха.

Приведем примеры

А – Активный.

Б – Бережливый.

В – Вдохновляющий.

Это напомнит вам, какой вы замечательный и уникальный и поможет выполнить остальные упражнения, посвященные позитивному первому впечатлению.

Основное упражнение

Как улучшить первое впечатление

Допустим, у вас назначено собеседование по поводу работы, о которой вы мечтали всю жизнь. Как думаете, сколько секунд понадобится рекрутеру, чтобы решить, симпатичны вы ему или нет, можно ли вам доверять и стоит ли с вами завязывать отношения?

Ваш ответ _____

Согласно недавним исследованиям, от двух до семи секунд, не минут. То есть человек принимает решение всего за несколько секунд! Первое впечатление – неотъемлемая часть нашего механизма выживания. Мы быстро решаем, хотим мы впускать этого человека в нашу жизнь или нет, причем наше решение продиктовано реакцией «бежать или драться».

Три важнейших вопроса, на которые люди хотят получить ответ в первые семь секунд общения:

1. Мне ничего не грозит?
2. Вы победитель или неудачник?
3. Вы достойны того, чтобы впустить вас в мой мир?

Не паникуйте, это хорошие новости, так как, если нужно всего несколько секунд, чтобы убедить человека, что с вами стоит поговорить, не так-то сложно эффективно использовать эти секунды, чтобы начать общение с правильной ноты.

Невербальный компонент

На первое впечатление больше всего влияют руки и глаза.

Задание 1

Выберите людей, которым вы доверяете, и узнайте их мнение о том, какое первое впечатление вы производите. Я спросила у своей дочери, и она ответила, что иногда я кажусь замкнутой и отпугиваю людей. Я никак не ожидала

услышать такое, потому что это никогда не входило в мои намерения, но моя стеснительность в неловких ситуациях, видимо, создавала именно такое впечатление через невербальный язык.

Задание 2

Проанализируйте свой невербальный язык, по 10-балльной шкале дайте себе оценку по каждому из следующих утверждений.

- Я поддерживаю активный зрительный контакт и не отвожу глаза.
- Я никогда не избегаю рукопожатий.
- У меня крепкое рукопожатие, мои руки не бывают влажными.
- Мои ладони открыты.
- Я использую много открытых жестов.
- Мне не составляет труда улыбаться.

Совет дня

Ваша поза демонстрирует конкретное отношение к ситуации и чувства. Если выпрямиться, расправить плечи и держать голову прямо, это признак уверенности и компетентности.

Спринт

Быстрые связи

Связь между людьми начинается со зрительного контакта. Сегодня обратите внимание, в каких случаях вы избегаете зрительного контакта и хватаетесь за телефон, лишь бы не смотреть на людей. Постарайтесь сегодня как можно чаще использовать зрительный контакт при разных обстоятельствах и, если вам будет комфортно, добавьте искреннюю улыбку.

Приведем примеры

- В общественном транспорте, с пассажирами и персоналом.
- Когда покупаете утром кофе.
- В лифте.
- В офисе.

Совет дня

Если это слишком сложно, облегчите себе задачу: постарайтесь разглядеть цвет глаз каждого, с кем вы встретитесь, чтобы не-много привыкнуть к новому типу поведения.

Растяжка

Люди на работе

Самый простой и безопасный метод поработать над первым впечатлением и быстрыми связями – поговорить с теми, кто в данный момент на работе. К примеру, с бариста в кафе, с кассиром в супермаркете, персоналом заправки или билетером на станции. Сегодня избегайте всех форм автоматизации и стройте связи через зрительный контакт, улыбку и короткий разговор. Чем больше людей, тем лучше.

Заключительная часть

Ответьте на следующие вопросы.

- Что вы теперь думаете о первом впечатлении, которое производите на людей?
- Что было сложнее всего?
- Что сработало и можно использовать в будущем?

День четвертый

Что вы узнаете

- Как выработать позитивный взгляд на мир.
- Как учиться на примерах.
- Как строить разговор.

Разминка

О чем вы думаете

Все мы грешим негативными мыслями и ограничивающими убеждениями, но подумайте, к каким людям вас тянет? Практически всегда нас тянет к позитивным людям, к оптимистам, которые поднимают нам настроение.

Тест на здоровое отношение к жизни – полезный способ оценить свои мысли, повысить самосознание и внести быстрые коррективы (рис. 5.3).

Если вы довольны этой областью жизни и считаете, что дальше совершенствоваться просто некуда, поставьте себе 10 баллов. Если эта сфера находится в удручающем состоянии, поставьте себе 1 балл. И, конечно же, можно выбирать любые промежуточные оценки. Заполните круговую диаграмму и оцените свое положение.

1. **Текущее положение:** Как складывается ваша жизнь сейчас?
2. **Что вы рассказываете другим:** Какую историю вы рассказываете людям о своей жизни и о своем будущем?
3. **Что вы рассказываете себе:** Что вы мысленно говорите себе?
4. **Достижения:** Вы цените свои достижения, пусть даже незначительные? И насколько вы цените все хорошее, что есть в вашей жизни?
5. **Люди, с которыми вы строите отношения:** С кем вы общаетесь? Они радуют вас?

6. **На что вы тратите время:** Вы занимаетесь тем, что вас радует?
7. **Чего вы хотите в будущем:** Какие цели вы для себя ставите?
8. **Ваши убеждения и ожидания:** Вы верите, что ваши планы осуществляются?

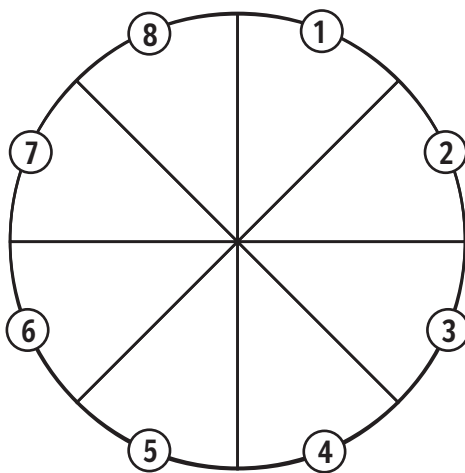


Рис. 5.3. Тест на здоровое отношение к жизни

По тем сферам, где у вас низкая оценка, поставьте себе цель, которая укажет вам нужное направление.

Основное упражнение

Кто ваш герой?

Если говорить об общении с людьми, мой муж – мой герой и пример для подражания. Мы женаты почти тридцать лет, и я многому научилась у него. Он легко налаживает связь

с людьми в любой ситуации, потому что проявляет к ним искренний интерес и повышает их самооценку.

Кто ваш герой? Кто из ваших знакомых обладает так называемым X-фактором, если говорить об общении с людьми? В дневнике ответьте на следующие вопросы об этом человеке.

1. Почему у него это получается? Что именно он делает?
2. Запишите шесть слов, характеризующих его манеру общаться.
3. Как бы вы описали его другому человеку?

Спринт

Попросите совета

Вы уже выяснили, кто ваш герой и пример для подражания. Сегодня найдите время, чтобы связаться с ним и попросить совета о том, как вам улучшить навыки общения. При возможности сделайте это на личной встрече или по телефону.

Кстати, просить совета – прекрасный способ вовлекать и строить отношения, так что не удивляйтесь, если отношения с этим человеком улучшатся.

Растяжка

Берите пример с себя

Из того, что вы узнали у своего героя, что вам ближе и что вписывается в ваш стиль общения? К примеру, мой муж очень любопытен, всегда задает вопросы и внимательно слушает

ответы. Это мне идеально подходит, поскольку значительно облегчает мою задачу в общении с людьми. Поэтому я постоянно пользуюсь этим методом. Сегодня используйте любую возможность, чтобы опробовать разные способы общения, и посмотрите, что вам подходит, а что нет.

Приведем примеры

- Рассмешите людей, разрядите обстановку.
- Сделайте искренний комплимент.
- Вместо «как вы?» спросите «что интересного у вас было сегодня?»
- Внимательно слушайте и найдите тему, которая интересует вас обоих.

Заключительная часть

Что?

Вспомните ключевой момент сегодняшнего дня и запишите его.

- Что произошло?
- Кто в этом участвовал?

К чему это привело?

Выделите несколько минут для размышления и анализа.

- Что самое важное/интересное/актуальное/полезное в этом моменте, идее или ситуации?

Что дальше?

Чему можно научиться и как это использовать в следующий раз.

- Чему я научился?
- Как это применить в будущем?

День пятый

Что вы узнаете

- Что делает разговор более глубоким и содержательным.
- Как выстроить значимое общение.

Разминка

Обходим ямы и колдобины устного общения

Чаще всего устное общение выглядит примерно так:

«Как дела?» или «Чем занимаешься?» Это самое безопасное начало, общепринятый ритуал. И в нем нет ничего страшного, но неужели вас интересует ответ? Скорее всего, нет.

Итак, вы слышите ответ: «У меня был ужасный день, мой босс навешал на меня кучу дел, и я ничего не успеваю».

Теперь ваша очередь рассказать о себе: «Прекрасно тебя понимаю, у меня то же самое. У нас новый клиент, и он просто сводит меня с ума. Требуется луну с неба, не меньше».

Снова он: «У меня тоже новый клиент, и он...»

То есть общение превращается в соперничество, продиктованное взаимным желанием говорить только о себе. Я никого не сужу, это просто мое наблюдение, и если вы не верите, посидите пару часов в любом кафе и послушайте, о чем говорят посетители.

А теперь вспомните другие разговоры – когда вы чувствовали, что действительно симпатичны человеку, что вас ценят, вами интересуются.

Ответьте на следующие вопросы.

- Что эти люди делали по-другому?
- Что вы чувствовали?
- Как вы относились к ним?

Основное упражнение

Если вы стремитесь успешно общаться с людьми и запомниться им, попробуйте другой метод – использовать пять основных принципов диалога.

Безопасность – один-два безопасных вопроса для начала разговора.

Потенциал – слушайте не для того, чтобы самому говорить; ищите темы, которые интересуют вашего собеседника, чтобы разговаривать его.

Вопросы – задавайте вопросы на актуальные темы, проявите любопытство.

Понимание – покажите, что понимаете и цените собеседника.

Добрые слова – поблагодарите за интересное общение.

К примеру, вот как я использовала этот метод общения в самолете, когда возвращалась из отпуска в Греции.

Я: Как вы провели отпуск?

Он: Замечательно. Жарко, конечно, но места такие красивые.

Я: Что вам запомнилось больше всего?

Он: Погода, еда, сноркелинг, но главное, что я провел время с детьми. Я вечно занят, так что было здорово путешествовать с ними.

Я: Как вы развлекались?

Он: Мы арендовали лодку и отправились исследовать красивые пустынные бухты. Мы плавали, ныряли, потом устроили пикник на пляже. Настоящее приключение.

Я: Кажется, у вас замечательные отношения с детьми.

Он: Да, мы очень близки.

Я: Было приятно пообщаться и спасибо за идею насчет лодки. Мы обязательно попробуем в следующий раз.

Вспомните недавний разговор. Как можно было бы его изменить и сделать по-настоящему интересным?

Только не забудьте, что ваш интерес должен быть искренним. Метод эффективный, но если вы неискренни, то это уже манипуляция.

Спринт

Выберите человека, с которым у вас хорошие отношения и с которым вам легко общаться (коллегу или друга), и потренируйте пять основных принципов диалога. Затем проанализируйте, что вы чувствовали и какую реакцию получили.

Совет дня
Задайте минимум три вопроса в начале разговора, прежде чем говорить о себе.

Растяжка

Пора попробовать этот метод с незнакомым или малознакомым человеком. Помните о правиле трех вопросов. Конечно, вы имеете полное право говорить о себе, это тоже помогает строить отношения и достигать взаимопонимания. Но главное, чтобы собеседник почувствовал, что он симпатичен вам, что вы его цените. Ведь мы любим отвечать добром на добро, так что будем надеяться, что ваши чувства окажутся взаимными.

Заключительная часть

Самоанализ

Неделя подошла к концу, пора поразмыслить о ваших достижениях, и лучший способ сделать это – прогуляться.

Приведем примеры вопросов

1. Что хорошего случилось на этой неделе?
2. Что вы улучшили? Чем помогли другим?
3. Какие прозрения у вас были и как они изменяют ваше поведение в будущем?

Прогресс-чек

Поздравляю! Вы закончили первую неделю занятий и, будем надеяться, уже видите результаты, и готовы к еще четырем неделям совершенствования личностных навыков. Сегодня у вас есть возможность оценить свои достижения и поставить цели на следующую неделю. Это как взвешивание в спортзале. Каждую неделю по три раза вы будете подводить промежуточные итоги, отслеживая прогресс.

1. Еженедельные размышления

Всю неделю в заключительной части упражнения я предлагала вам поразмышлять о прошедшем дне, но теперь настало время для более глубоких размышлений о прошедшей неделе в целом, и пора ответить в дневнике на следующие вопросы – честно и открыто.

- На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
- Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?
- Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?

- Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
- Что хорошего произошло со мной на этой неделе?
- Что нового я узнал о себе?
- Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

2. План развития навыков

Вернитесь к своему плану.

- Вы хотите что-то изменить?
- Вы остались верны своим личным ценностям?
- Вы используете свои сильные стороны?
- Вы развиваете ключевые способности, над которыми нужно было поработать? Чего вы уже достигли?

3. Цели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по срокам).

SMART – прекрасный метод, но я всегда считала, что чего-то в нем не хватает, поэтому я его скорректировала. Позвольте объяснить.

Допустим, я хочу похудеть на 9 килограммов за 6 месяцев, то есть по 1,5 килограмма в месяц. Это реалистично, вписывается в мой жизненный стиль, и я буду взвешиваться каждую неделю, чтобы отслеживать прогресс. Как я достигну цели? Буду правильно питаться, откажусь от алкоголя и буду ходить в спортзал три раза в неделю.

Моя цель соответствует критериям SMART, но она совершенно не вдохновляет, потому что не отражает основной смысл моей задачи. Придется усовершенствовать эту цель и добавить воодушевление (эмоции) и результат (почему я это делаю?).

Я хочу похудеть, потому что через 6 месяцев еду на свадьбу своей сестры в Южную Африку. Мы очень близки, и я рада за нее. К тому же она попросила меня провести церемонию, так что я хочу выглядеть как можно лучше и купить красивое платье.

Такая цель связана с эмоциями и конкретной причиной, по которой вы хотите достичь ее. Она мотивирует. Запишите в дневнике новую цель на неделю. Она может быть связана с тем или иным аспектом общения, над которым вы хотите поработать, или со второй неделей – умением слушать. Мы обязательно вернемся к этой цели на следующем прогресс-чеке.

ГЛАВА Б.

ВТОРАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. СЛУШАТЬ

Внимание к собеседнику, умение задавать вопросы и проявлять любопытство

Слушать – значит «притормозить» в беседе и задать вопросы, продиктованные искренним любопытством, а затем выслушать ответ, чтобы понять собеседника, а не вставить свою реплику.

Слышать и слушать – совершенно разные вещи. Слышать – один из инстинктов выживания, поскольку для нас естественно реагировать на звук. Кстати, нам нужно не менее секунды, чтобы отреагировать на то, что мы заметили краем глаза, и в 10 раз меньше времени, чтобы отреагировать на звук. Это для нас первая сигнализация. Стадо животных реагирует на звук за долю секунды, особенно если хищник близко. Мы похожи на них. То есть для нас умение слышать – машинальная реакция, а умение активно слушать – осознанный навык, требующий колоссальной сосредоточенности и энергии (табл. 6.1).

Таблица 6.1. Разница между слышанием и слушанием

Умение слышать	Умение слушать
Ненамеренное	Намеренное
Машинальное	Добровольное и сознательное
Не требует усилий	Требует усилий

Поскольку умение слушать – один из лучших способов вовлекать людей в общение и строить значимые отношения, вспомним пять основных принципов диалога, о которых мы говорили на прошлой неделе, потому что без умения слушать они теряют силу. На этой неделе вам предстоит проанализировать, что вам мешает присутствовать и слушать, а также как проявить осознанность и активность.

Прежде чем мы начнем, хочу предупредить, что внимательно слушать – действительно тяжело, это отнимает силы, так что выбирайте мудро, на что тратить энергию, и не переусердствуйте за один день.

День первый

Что вы узнаете

- Почему умение слушать влияет на впечатление, которое вы производите на людей.
- Что значит слушать внимательно.
- Что вам мешает слушать людей, что вас отвлекает.

Разминка

Установка (Переустановка) на личностный рост

Максимально честно ответьте на следующие вопросы и запишите ответы в дневник.

Какое из трех утверждений больше всего соответствует вашим мыслям и чувствам?

А. Я и так умею слушать, могу пропустить эту главу.

Б. Думаю, мы все умеем слушать, это врожденная способность; просто у одних это получается лучше, чем у других.

В. Я знаю, что далеко не всегда слушаю внимательно, так что с нетерпением жду этой недели, чтобы научиться полезным методам, которые помогут мне.

Если вы выбрали первое утверждение, замечательно. Вы знаете свои таланты и сильные стороны, и это очень хорошо, но подумайте: ведь даже если у вас сильные ноги и бицепсы, все равно нужно регулярно делать упражнения, чтобы поддерживать их в хорошей форме. И поскольку умение слушать – осознанный, активный навык, над ним тоже нужно работать.

Если вы выбрали второе утверждение, напомним, что слышать – врожденный навык, чего никак не скажешь об умении слушать. Это приобретенная способность, которая требует целенаправленных усилий, стараний и практики. И это должно радовать нас, потому что мы можем научиться слушать.

Если вы выбрали третье утверждение, это прекрасный ответ, он указывает на здоровую самооценку. Думаю, вам

понравится эта неделя, вам предстоит сделать много интересных упражнений, которые доставят вам радость и, надеюсь, изменят ваши отношения с людьми не только на работе, но и в личной жизни.

Основное упражнение

Блестящие слушатели

Назовите трех людей (коллег, друзей, родственников, знакомых), которые, на ваш взгляд, умеют слушать. Запишите их имена в дневник. А теперь отметьте «галочкой», как вы к ним относитесь:

он мне нравится;

я люблю его;

я уважаю его.

Наверняка ваше отношение к этим людям сложно выразить одним предложением, так что можно поставить две или даже три «галочки». Вывод: нас тянет к тем, кто интересуется нами. В предыдущей главе мы говорили о том, как с помощью пяти принципов диалога вовлекать людей в общение и налаживать с ними связь. Для этого нужно интересоваться историей этих людей. Умение слушать – один из самых эффективных способов добиться симпатии, уважения, выделиться на фоне других. Как ни странно, умение слушать часто недооценивается, но при этом хорошим слушателем всегда восхищаются, и его никогда не забывают.

Запишите в дневнике несколько качеств, которыми обладают все три названных вами человека.

Приведем примеры

- Они проявляют любопытство.
- Они смотрят мне в глаза.
- Они задают уточняющие вопросы.
- Они присутствуют здесь и сейчас, ни на что не отвлекаясь.

Спринт

Три минуты тишины каждый день способствуют сосредоточенности и осознанности, что, в свою очередь, помогает внимательно слушать. Каждый день на этой неделе, начиная с сегодняшнего, выделяйте по три минуты, чтобы посидеть в полной тишине и осознать все, что происходит вокруг вас.

Приведем примеры

- Сосредоточьтесь на дыхании.
- Что вы слышите (птицы поют, кондиционер гудит в машине и т.д.).
- Что вы чувствуете (тепло, холод, голод, жажду и т.д.).

Растяжка

Вспомните пять принципов диалога из прошлой главы (перечитайте, если забыли). Поговорите сегодня минимум с одним человеком и следите за тем, как вы слушаете. Проанализируйте следующие вопросы.

- Что мешает вам слушать и усложняет задачу?
- Вы слушаете для того, чтобы ответить, или можете отложить свои интересы и желания?
- Что вас отвлекает? Вы думаете о чем-то другом? О чем именно?

Совет дня

Осознанное слушание отнимает колоссальный объем сил и энергии, то есть это крайне утомительное занятие, так что не требуйте от себя невозможного. В конце концов, мы всего лишь люди!

Заключительная часть

Анализируя сегодняшние упражнения, определите, что вам мешает слушать. Крайне важно понимать и отслеживать это, чтобы не отвлекаться, ведь без сосредоточенности невозможно осознанно слушать. Чтобы поработать над этими моментами, запишите их в дневник.

Приведем примеры

- Отвлекающие факторы – шум, разговоры, телефон и т.д.
- Флешбэки – вы думаете о том, что было сказано, или выстраиваете ассоциации.
- Посторонние мысли – вы думаете о том, что не связано с темой разговора.

- Мысленная репетиция – вы думаете наперед, анализируете проблему или ждете своей очереди высказаться.

День второй

Что вы узнаете

- Как разные стили общения влияют на ваше умение слушать.
- Мы слушаем не только ушами.
- Как задействовать остальные органы чувств, когда вы слушаете.

Разминка

Познай себя и познаешь других

Это уже вторая возможность узнать больше о своем типе личности и понять, чем другие люди отличаются от вас (в контексте умения слушать).

Ваши сильные и слабые стороны как осознанного слушателя

Прочитайте каждое утверждение и подумайте, что вы делаете чаще. Возможно, вы делаете и то и другое в зависимости от собеседника или ситуации, но когда вы в зоне комфорта?

1. Меня чаще отвлекает:

а) моя потребность говорить;

б) моя потребность думать.

Если вы выбрали первый вариант, вы ближе к экстраверту. Если вы выбрали второй вариант, вы ближе к интроверту.

Совет для экстраверта: дайте интровертам больше времени для ответа на вопрос, не перебивайте, чтобы ответить вместо них.

Совет для интровертов: дайте экстравертам больше обратной связи, проявите интерес; другими словами, вербально и через язык тела показывайте, что слушаете, но это должно быть искренне.

2. Я чаще слышу и запоминаю:

а) факты и цифры;

б) эмоции и чувства.

Если вы выбрали первый вариант, вы предпочитаете аналитическое мышление и во всем руководствуетесь головой. Если вы выбрали второй вариант, то вы больше опираетесь на чувства и собственное сердце.

Если вы предпочитаете **аналитическое мышление**, то вы цепляетесь за основные факты и логическую сторону разговора. Обратите внимание на смысл, скрывающийся за словами, и на эмоции, особенно если ваш собеседник живет сердцем, а не головой.

Если вы опираетесь на свои **чувства**, то вы улавливаете скрытый смысл и эмоции, но иногда упускаете из виду ключевые факты или делаете поспешные выводы. Задавайте вопросы, чтобы разобраться в фактах.

3. Мне сложно воспринимать:

а) массу деталей без общей картины;

б) общую картину без деталей.

Если вы выбрали первый вариант, вы человек практичный, вас интересует подробная информация. Если вы выбрали второй вариант, вас интересует общая картина, и вам сложно или просто не интересно копаться в деталях, раз вы не знаете, к чему они ведут.

Советы для любителей деталей: задавайте вопросы, чтобы выяснить интересующие вас детали, вместо того чтобы расстраиваться из-за расплывчатой информации.

Советы для любителей общей картины: будьте честны, объясните собеседнику, что вам нужно знать, к чему он ведет, чтобы внимательно слушать его, или попросите дополнительную информацию: «Уточните, пожалуйста, о каком контексте идет речь».

Основное упражнение

Чтобы внимательно слушать, нам нужно задействовать все органы чувств («Я весь внимание»), хотя это связано с определенными трудностями. В таблице запишите свои идеи о том, как это сделать. Я приведу по одному примеру, чтобы помочь вам (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Внимательное слушание. Трудности и решения

Что мы используем в процессе слушания	Трудности	Решения
Уши – основной аппарат	Слышать не значит слушать. Первое связано с выживанием, а второе – с осознанным выбором	Сделать паузу и послушать – осознанно и целенаправленно
Глаза	Улавливать невербальную информацию важно, но мы склонны к необоснованным выводам и ошибочной интерпретации	Больше внимания обращать на невербальную информацию: глаза, язык тела, тон
Мозг	У каждого свои ценности, убеждения, воспоминания и ассоциации, поэтому мы слышим то, что хотим слышать	1. Задавать уточняющие вопросы 2. 3.
Интуиция	Мы склонны к поспешным выводам	1. Остерегаться поспешных суждений, задавать уточняющие вопросы, чтобы не ошибиться 2. 3.

Спринт

Три минуты проведите в тишине, а потом включите музыку и попробуйте сосредоточиться на ней. Вы слышите все инструменты? Если вы отвлекетесь (а это непременно случится), отметьте для себя, о чем вы подумали, и вернитесь к музыке.

Совет дня

Задайте закрытый вопрос, чтобы проверить ваши предположения, например: «Вы хотели бы, чтобы я провел сегодня презентацию?», «Я заставил вас волноваться?»

Растяжка

Сегодня вы тренируетесь слушать всеми органами чувств. Обратите особое внимание на невербальный язык и окружающую обстановку. Что подсказывает вам интуиция, делаете ли вы поспешные выводы? Используйте идеи, которые вы записали в основном упражнении, чтобы проявить присутствие и активно слушать.

Приведем примеры

- Проверьте свои предположения, задавая вопросы, например: _____
- Уточните, правильно ли вы поняли сказанное: «Мне показалось, у вас была непростая встреча, но вы довольны тем, как она прошла».
- Будьте терпеливы и дослушайте до конца, прежде чем судить.

Заключительная часть

В дневнике запишите ответы на следующие вопросы.

1. Легко ли слушать не только ушами, но и другими органами чувств?
2. Как это повлияло на ваше умение слушать?
3. Что вы планируете изменить в своем поведении, начиная с сегодняшнего дня?

День третий

Что вы узнаете

- Что значит активно слушать и какие преимущества это дает.
- Разные типы вопросов и как их использовать.
- Как научиться задавать вопросы.

Разминка

Преимущества активного слушания

Вчера мы отметили, как важно улавливать все, что происходит вокруг, и видеть разницу между умением слышать и умением слушать. Таблица 6.3 показывает преимущества активного слушания. Помимо всего прочего, активное слушание – лучший способ сделать паузу и проявить больше осознанности, сосредоточенности и присутствия. Оцените каждый навык по 10-балльной шкале.

Что вы можете сделать, чтобы повысить каждый результат?

Таблица 6.3. Преимущества активного слушания

Активное слушание	Преимущество	Макс. 10 баллов	Как улучшить
Умение молчать (и при этом слушать)	Вы не мешаете собеседнику думать и выражать свои чувства. При этом вы можете анализировать сказанное (или не сказанное)		
Умение задавать вопросы	Собеседник отвечает на вопросы, что позволяет ему дополнить свои мысли, идеи и историю. Вы можете уточнить и скорректировать ваши предположения		
Умение повторять сказанное	Вы признаете чувства собеседника. Вы проверяете, правильно ли вы поняли то, что было сказано, и то, что не было сказано		
Умение резюмировать	Вы показываете собеседнику, что вы его поняли. Вы выражаете мысли собеседника своими собственными словами		

Основное упражнение

Зачем задавать вопросы

Ключевая способность активного слушания – умение задавать эффективные вопросы. Это не просто обогащает общение, на работе и в бизнесе это необходимо для выживания, не говоря о том, как это важно для успешных межличностных отношений. Вопросы позволяют проверить, правильно ли вы поняли непростые моменты, помогают решать конфликтные ситуации, помогают на собраниях, на коучинге, на собеседованиях – и это лишь верхушка айсберга.

Типы ключевых вопросов

Открытые (требуют развернутого ответа) Когда, что, как, кто, где, почему Что вы думаете о моем предложении? Как вы планируете улучшить свои результаты?	Закрытые (требуют ответа да/нет) Можете, хотите, будете и т.д. Вам нравится мое предложение? Вы можете улучшить результаты?
Приказы/просьбы (не вопросы, но тоже помогают собирать информацию) Расскажите мне, объясните, приведите пример, уточните. Объясните свои идеи по поводу моего предложения. Расскажите, как вы собираетесь повысить результаты	Уточняющие вопросы (показывают ваш интерес и зачастую дают максимально полную информацию) Например? То есть? Можно подробнее?

Линейные вопросы

Линейные вопросы – это когда вы задаете вопрос, получаете ответ и строите на этом ответе свой следующий вопрос. Линейные вопросы – эффективный способ не отвлекаться от темы обсуждения и хорошенько разобраться в ней. Это важнейший навык для продавцов, лидеров, работников службы поддержки и всех, кто хочет решать проблемы и понять нужды людей.

Приведем пример

- Вам нравится курс, на который вы записались?
- Честно говоря, он оказался сложнее, чем я думал.
- Правда? Почему?
- Он полностью строится на практических заданиях, и мне приходится выходить из зоны комфорта.
- Какие чувства это у вас вызывает?
- Как я сказал, задача непростая, но я люблю испытания, так что все будет хорошо.

Намного проще было бы сделать поспешные выводы, когда ваш собеседник ответил на первый вопрос, но второй вопрос дал ему возможность уточнить, что происходит на самом деле.

Совет дня

Избегайте наводящих вопросов, например: «Вам не кажется, что следует включить больше примеров в ваше предложение?» или «Вы не думаете, что стоит доработать ваше предложение?» На эти вопросы вы уже знаете ответ, потому что они продиктованы вашими интересами.

Спринт

Три минуты тишины.

Интервью

Выберите коллегу, которого вы плохо знаете, или родственника, или друга (умение слушать можно тренировать в любое время). Используя разные типы вопросов, включая линейные, выясните о нем что-то новое. Воздержитесь от желания говорить о себе. Уделите 5–10 минут исключительно своему собеседнику, проявите любопытство.

Приведем примеры

- Что хорошего у тебя было сегодня?
- Что интересного происходит в твоей жизни?
- Над чем ты сейчас работаешь?
- Какие планы на выходные?

Растяжка

Еще одна возможность научиться выстраивать диалог. Выберите человека, которого хорошо знаете, которому доверяете и чье мнение уважаете (только не говорите ему заранее). Во время разговора сосредоточьтесь на линейных вопросах, чтобы помочь собеседнику рассказать свою историю.

Экспериментируйте с разными типами вопросов и отметьте для себя, что получилось, что помогло собеседнику открыться, а что не сработало.

Затем попросите дать обратную связь:

- Что он чувствовал?
- Что он думает о вашем умении слушать?
- Какие советы он может дать, чтобы помочь вам развивать этот навык?

Заключительная часть

Проанализируйте сегодняшний день. Запишите в дневник свои мысли о нем, используя следующие вопросы.

- Над чем еще предстоит поработать?
- Что усвоено? Чему вы научились?
- Какие три аспекта своего поведения вы измените, начиная с сегодняшнего дня?

День четвертый

Что вы узнаете

- Как унять внутреннего критика и изменить свое мышление.
- Как развивать навык сосредоточенного молчания с помощью простой медитации.
- Чему можно научиться у тех людей, которых вы считаете хорошими слушателями.

Разминка

Внутренний критик, и как с ним бороться

Вы узнаете, как обратить негативные мысли в позитивный, развивающий опыт.

Выполните следующее задание в дневнике.

Вспомните разговор, во время которого вы отвлекались или плохо поняли, что сказал собеседник.

- Какие ваши действия мешали вам слушать?
- Почему вы это делали?
- Как это повлияло на собеседника и ситуацию в целом?

Если вы часто ругаете себя, это говорит ваш внутренний критик, и он бывает требовательнее любого человека. Чем больше вы его слушаете, тем больше он влияет на вашу систему убеждений. К примеру: «Я совершенно не умею слушать,

я эгоист и все время говорю о себе». Лучший способ утихомирить внутреннего критика – подчеркнуть позитивные моменты и преобразовать негативные моменты в возможности для роста и развития.

Если вы плохо слушали человека:

- перечислите позитивные последствия этого общения;
- проанализируйте, чему вас научила эта ситуация;
- подумайте, как это повлияло на ваше сегодняшнее поведение и как это может повлиять на ваше поведение в будущем.

Основное упражнение

Молчание – золото

В английском языке слова silent [безмолвный] и listen [слушать] состоят из одних и тех же букв. Подумайте об этом.

Альфред Брендель

Вчера мы говорили об активном слушании и о том, как молчание помогает услышать мысли собеседника и ставить во главу угла именно его, а не вас.

На этой неделе во время спринтов вы каждый день проводили по три минуты в полной тишине. Сегодня мы сделаем еще один шаг в этом направлении и выполним короткое, 10-минутное, упражнение по медитации. Это прекрасный способ успокоиться, упорядочить мысли и справиться со стрессом.

Следуйте инструкциям и наслаждайтесь опытом.

1. Найдите тихое, удобное место. Сядьте и закройте глаза. Без усилий повторяйте про себя одно слово или короткую фразу. Любую, какую пожелаете, например «покой», «тишина», «слушай», или из этих слов можно составить небольшое предложение. К примеру, я использую такую фразу: «покой, безмятежность и тишина». Когда я повторяю эти слова, они помогают избавиться от посторонних мыслей и сосредоточиться.
2. Посидите молча, с закрытыми глазами, и в течение минуты ничего не делайте. За это время вас обязательно посетят какие-то мысли. Обратите на них внимание, но не прилагайте усилий для этого.
3. Примерно через минуту снова начните повторять про себя то же слово или фразу, без усилий, в течение восьми минут. Опять появятся посторонние мысли, но в этом нет ничего страшного; мысли во время медитации естественны. Отпустите их и возвращайтесь к своему слову, опять-таки без усилий.

Совет дня

Не пытайтесь медитировать, добиваясь конкретных результатов. Когда вы слишком сильно стараетесь, это давит, вызывает стресс и головную боль. Главное в медитации – ничего не делать через силу.

Спринт

Попросите совета

В начале недели вы записали имена трех человек, которых считаете хорошими слушателями. Свяжитесь с ними и попросите дать совет о том, как научиться слушать.

Приведем примеры

- Я хочу научиться слушать. Что бы вы мне посоветовали?
- Как вам удастся не отвлекаться и присутствовать в разговоре здесь и сейчас?
- Как мне отучиться перебивать собеседника?
- Я все время отвлекаюсь на посторонние мысли. Как мне отучиться от этого?

Растяжка

Прислушайтесь к советам

Проанализируйте советы ваших героев и решите, что вам действительно близко и вписывается в ваш жизненный стиль. К примеру, один из моих героев – актер, с которым я работаю на своих тренингах. Он обладает удивительным спокойствием и терпением, он задает интересные вопросы и никогда не перебивает. Это вдохновляет меня, потому что я люблю поговорить, и мне приходится постоянно себя сдерживать. Сегодня используйте любую возможность, чтобы последовать советам, которые вы получили.

Заключительная часть

Что?

Вспомните ключевой момент сегодняшнего дня и запишите его.

- Что произошло?
- Кто в этом участвовал?

К чему это привело?

Выделите несколько минут для размышления и анализа.

- Что самое важное/интересное/актуальное/полезное в этом моменте, идее или ситуации?

Что дальше?

Чему можно научиться и как это использовать в следующий раз.

- Чему я научился?
- Как это применить в будущем?

День пятый

Что вы узнаете

- Какой вы слушатель.
- Как строить значимый диалог.

Разминка

Снова займитесь медитацией.

Основное упражнение

Давайте начистоту

У вас уже сложилось неплохое представление о том, что значит осознанное, активное слушание, и всю неделю вы анализировали свои сильные и слабые стороны в этом контексте. Теперь пора проявить абсолютную честность, как бы неприятно это ни было, и поставить себе оценку.

Оцените себя по 5-балльной шкале по каждому критерию, где 1 – «ни за что на свете», а 5 – «да, это про меня». Я набрала наибольший балл по категориям «любитель вмешиваться в разговор» и «любитель решать проблемы». Когда выясните свой наивысший результат, запишите комментарии и план действий по самосовершенствованию (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Оценка себя как слушателя

Кто вы?	Оценка	Комментарии и план действий
Притворщик: киваете, смотрите в глаза, но мыслями вы далеко	1 2 3 4 5	
Любитель вмешиваться в разговор: вам сложно дослушать собеседника, вам не терпится вставить свое слово	1 2 3 4 5	

Кто вы?	Оценка	Комментарии и план действий
Судья: вы оцениваете собеседника по собственным критериям, и вам сложно проявить эмпатию	1 2 3 4 5	
Паразит: вы используете слова собеседника, чтобы активировать собственные воспоминания и ассоциации и поговорить о том, что совершенно не связано с темой разговора	1 2 3 4 5	
Спорщик: вы слушаете только для того, чтобы найти повод поспорить или выразить несогласие	1 2 3 4 5	
Любитель решать проблемы: ваша цель – давать советы и решать проблемы	1 2 3 4 5	

Спринт

В течение всего дня никого не перебивайте, воздержитесь от желания вставить свое слово. Сидите и слушайте, даже если это превысит ваш порог терпимости. Я не имею в виду, что вам вообще нельзя разговаривать, просто не перебивайте собеседника. Обратите внимание, как это тяжело и в какие моменты вам хочется перебить.

Растяжка

Мастерство ниндзя

Ваше последнее задание на этой неделе – использовать все, что вы узнали, чтобы выстроить диалог минимум с одним абсолютно незнакомым человеком и внимательно выслушать его. Прежде всего, вы должны быть открыты для общения – в метро, в автобусе, в кафе или когда выгуливаете собаку. Вместо того чтобы избегать незнакомых людей, сядьте рядом с кем-нибудь или остановитесь и поздоровайтесь. Ваше задание – целенаправленно слушать, не говорить о себе, отказаться от суждений и предрассудков. Я выполняла это упражнение каждый день в течение тридцати дней в качестве эксперимента, и это стало настоящим прозрением. Мне удалось построить потрясающие отношения с удивительными людьми.

Если вы думаете, что люди будут сопротивляться, вы правы, такая вероятность есть всегда. Но из всех людей, которых я встречала, только несколько человек не захотели общаться. Иногда разговор налаживается только через несколько минут. И вы поймете, когда лучше отступить, а когда можно задавать вопросы, быть активным, молчать и слушать, включить все органы чувств. Вы будете приятно удивлены.

Совет дня

Когда слушаете собеседника, постарайтесь физически расслабиться, в кои-то веки не говорите о себе и не решайте чужие проблемы. Нет ничего страшного в том, чтобы просто интересоваться другим человеком.

Заключительная часть

Самоанализ

Конец недели – самое подходящее время для размышлений, особенно во время прогулки.

Приведем примеры

- Что хорошего случилось на этой неделе?
- Что вы улучшили? Чем помогли другим?
- Какие прозрения у вас были и как они изменят ваше поведение в будущем?

Прогресс-чек

Закончилась вторая неделя. Пора подвести итоги и сформулировать цели на следующую неделю.

1. Еженедельные размышления

- На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
- Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?
- Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?
- Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
- Что хорошего произошло со мной на этой неделе?

- Что нового я узнал о себе?
- Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

2. План развития навыков

Вернитесь к своему плану.

- Вы хотите что-то изменить?
- Вы остались верны своим личным ценностям?
- Вы используете свои сильные стороны?
- Вы развиваете ключевые способности, над которыми нужно было поработать? Чего вы уже достигли?

3. Цели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по срокам, воодушевляющие, ориентированные на результат).

Вы поставили себе цель в конце прошлой недели. Теперь оцените результат, ответив на следующие вопросы (запишите ответы в дневник).

- Задача оказалась проще или сложнее, чем вы ожидали?
- В целом вы довольны прогрессом? Если да, то замечательно! Если нет, подумайте почему и решите проблему.
- Что вы делаете правильно для достижения этой цели? Продолжайте это делать!
- Что нужно улучшить для достижения этой цели? Улучшите!

- Вас радует эта цель или, по крайней мере, вы предвкушаете конечный результат? Награждайте себя за достижение промежуточных целей, чтобы двигаться в верном направлении. Помните, конечный результат должен быть желанным и вдохновляющим.

Совет дня

Развитие личностных навыков – бесконечный процесс, он постоянно требует совершенствования, так что не переживайте, если вам придется еще немного поработать над своей целью, и помните принцип «пока еще нет».

В дневнике сформулируйте цель на следующую неделю. Она может быть связана с элементами вовлечения или умения слушать, которые вы хотели бы усовершенствовать, или с сопереживанием (третья неделя). В конце следующей недели мы вернемся к этой цели.

ГЛАВА 7.

ТРЕТЬЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. ЭМПАТИЯ

Искреннее желание понять мысли
и чувства человека

Что такое эмпатия

В Оксфордском словаре эмпатия определяется как способность понимать и ощущать чувства другого человека.

Чтобы чувствовать и проявлять эмпатию, не обязательно иметь тот же опыт или быть в тех же обстоятельствах, что и ваш собеседник. Эмпатия – попытка лучше понять человека, встав на его место и взглянув на мир его глазами. Нейроученые открыли, что люди запрограммированы испытывать эмпатию благодаря зеркальным нейронам головного мозга. Эти зеркальные нейроны – важнейшая физиологическая база для эмоциональной эмпатии. Хотя все несколько сложнее. В прошлой главе мы говорили, что слышать – врожденный навык, а слушать – приобретенный. Точно так же эмоциональная эмпатия ближе к врожденному навыку, а сострадающая эмпатия – сознательный навык, требующий развития.

Психологи Дэниел Гоулман и Пол Экман выделили три типа эмпатии (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Типы эмпатии

Эмпатия	Определение
1. Когнитивная эмпатия Пример: врач стремится помочь пациенту, изучив его заболевание, но без эмоциональной вовлеченности	Умение понять, что чувствует и думает человек; решение проблемы с помощью интеллекта
Недостатки	Нет глубокой эмоциональной связи; вы не ставите себя на место другого человека
2. Эмоциональная эмпатия Пример: плакать на свадьбе или морщиться, когда кто-то ударился ногой; это инстинктивная человеческая реакция	Способность чувствовать то, что чувствует другой человек. Этот вид эмпатии помогает строить эмоциональную связь с людьми
Недостатки	Бывает слишком обременительной или неуместной
3. Сострадательная эмпатия (или эмпатическая забота) Пример: кто-то приходит к вам в слезах, вы хотите понять, что его так расстроило, и делите с ним его эмоциональный опыт, выслушав и предложив помощь или поддержку	Это не просто умение понимать людей и их чувства; это стремление предпринять действия, чтобы помочь
Недостатки	Их практически нет. Это тот тип эмпатии, к которому следует стремиться!

День первый

Что вы узнаете

- Как на вас влияет отсутствие эмпатии.
- Как проявлять эмпатию к людям.
- Хорошие и плохие примеры на основе наблюдений за людьми.

Разминка

Установка (Переустановка) на личностный рост

Максимально честно ответьте на вопрос и запишите ответ в дневник.

Какое из четырех утверждений лучше отражает ваше мышление и чувства?

А. Я переживаю, что эмпатия может показаться неискренней, напускной.

Б. Мне легко проявлять эмпатию к людям, это моя врожденная способность.

В. Мне интересно узнать об эмпатии и понять, как ее использовать на практике.

Г. Я не понимаю, что такое эмпатия и почему она важна на работе.

Если вы выбрали вариант А, я вас прекрасно понимаю. Некоторые люди действительно используют эмпатию с дурными

намерениями, и она может быть пассивно-агрессивной или неискренней. Такие фразы, как «Я понимаю, что ты чувствуешь» или «Спасибо за заботу», иногда кажутся притворными, фальшивыми. В этой главе мы делаем акцент на искренности и стремлении понять чувства людей, а не произносить пустые слова.

Если вы выбрали вариант Б, рада это слышать, и, как я отметила, все мы предрасположены к эмоциональной эмпатии, однако нам нужно развивать сострадательную эмпатию. Используйте мастер-класс, чтобы совершенствовать свои врожденные способности и повышать самосознание.

Если вы выбрали вариант В, это прекрасный ответ, он указывает на здоровое отношение к делу. Не теряйте интерес, и вы добьетесь успеха.

Если вы выбрали вариант Г, это очень честный ответ, и вы удивитесь, сколько людей чувствуют то же самое. Приведу один пример из делового мира: согласно отчету Global Empathy Index, компании с наивысшими показателями эмпатии зарабатывают на 50% больше, чем последние 10 компаний в этом списке.

Основное упражнение

Я работала на износ, летала в США, потом в Австралию, проводила тренинги почти без выходных и была близка к выгоранию. Я нуждалась в сочувствии семьи. Мне так хотелось, чтобы они спросили:

«Как ты?»

«Какие у тебя трудности?»

«Чем тебе помочь?», «Как тебя поддержать?»

Я злилась. Мне казалось, они воспринимают мое состояние как должное, и однажды это вылилось в самый настоящий семейный скандал, после которого у меня осталось чувство опустошенности и вины.

Вспомните ситуацию, когда вы нуждались в эмпатии, но не получили ее или получили не то, на что надеялись. Запишите в дневник ответы на вопросы и будьте предельно честны.

- Что происходило с вами? Опишите ситуацию.
- Что вы чувствовали? Опишите эмоции.
- Что сделали окружающие люди?
- Чего вам не хватало? Опишите эмпатическое поведение, которое действительно помогло бы вам.

Спринт

Чтобы проявлять эмпатию по отношению к людям, нужно сначала научиться это делать по отношению к себе и настроиться на свои чувства. Сегодня установите на телефоне три напоминания (они могут соответствовать перерывам на работе, когда у вас будет время для размышлений). Когда прозвенит звонок, подумайте, как вы себя чувствуете, в каком вы сейчас настроении, осознайте свои эмоции.

Приведем примеры

- Я устал.
- Мне скучно.

- Я полон сил и вдохновения.
- Я переживаю, нервничаю.

Делайте это каждый день в течение недели, чтобы научиться осознавать свои чувства и эмоции. Это поможет проявлять эмпатию к окружающим.

Растяжка

Вежливое подслушивание

Сегодня, находясь в общественном месте, постарайтесь незаметно подслушать чужой разговор. Отметьте:

- 1) эмоции собеседников;
- 2) их точку зрения;
- 3) насколько хорошо люди общаются (они слушают, перебивают друг друга, отвлекаются и т.д.);
- 4) язык тела.

Слушая других, вы научитесь сосредоточенности и вниманию, это поможет отличать хорошие методы от плохих.

Совет дня
Наблюдая за людьми в социальных ситуациях или когда вы выступаете в роли клиента, легче выявить плохие и хорошие примеры.

Заключительная часть

Теперь вы лучше понимаете собственные потребности и эмоции, поэтому вам будет легче понять других. Так что я прошу вас вспомнить ситуацию, когда кто-то другой нуждался в вашей эмпатии, но вы не смогли оправдать его ожиданий.

Что бы вы сделали по-другому, если бы могли вернуться в прошлое и получить второй шанс?

День второй

Что вы узнаете

- Вы руководствуетесь логикой или чувствами.
- Преимущества каждого типа эмпатии.
- Как использовать эмпатические вопросы.

Разминка

Познай себя и познаешь других

На этой неделе упражнение по самосознанию покажет, чем вы руководствуетесь, когда выносите суждения и принимаете решения, – головой или сердцем. От этого зависит, какой тип эмпатии вам проще продемонстрировать (табл. 7.2).

Логика или чувства

Тут не может быть правильных или неправильных ответов. Если вы опираетесь на логику, это не значит, что вы черствый сухарь, и если вы живете чувствами, это не значит,

что вы белый и пушистый и рыдаете над каждым грустным фильмом.

1. Что для вас важнее?

А. Сопереживание.

Б. Правда.

2. Если друг будет рассказывать вам о проблемах в отношениях, как вы отреагируете?

А. Внимательно выслушаю, чтобы понять его.

Б. Помогу найти решение.

3. Что вас убеждает?

А. Сильный эмоциональный отклик.

Б. Блестящее логическое объяснение.

4. Как бы вы назвали себя: человеком, который живет

А. Сердцем?

Б. Головой?

Большинство А – вы опираетесь на чувства.

Большинство Б – вы склонны к логическому мышлению.

Таблица 7.2. Характеристика вашего проявления эмпатии

Логика	Чувства
Вы ищите логических объяснений и решений	Вы крайне чувствительны к конфликтам
Для вас справедливость превыше всего	Принимая решение, вы думаете в первую очередь об отношениях с человеком
Вы считаете, что правда важнее, чем вежливость	Вы эмоционально реагируете на межличностные проблемы
Вы стремитесь решать проблемы	Вы стремитесь создавать гармонию

Эти типы людей по-разному проявляют эмпатию. Если человек живет сердцем, то он строит связи на эмоциональном уровне, а если он опирается на логику, – на когнитивном.

Основное упражнение

Мы с вами отметили три типа эмпатии. В дневнике выполните следующее упражнение.

По каждому типу эмпатии приведите один пример ее проявления, которое вы испытали на собственном опыте.

1. Когнитивная.
2. Эмоциональная.
3. Сострадательная.

- Как вы отреагировали на каждый тип эмпатии?

- Они помогли вам и были уместны в той ситуации?
- Каковы преимущества каждого типа?

Спринт

Выберите человека, в отношениях с которым вы испытываете проблемы (не обязательно серьезные). Это может быть один из «прохладных» людей, которых вы отметили в главе 1.

Задача 1. Он видит ситуацию не так, как вы? Встаньте на его место. Например, представьте, что выполняете его работу. С какими трудностями он сталкивается?

Задача 2. Вспомните разговоры между вами. Подумайте, правильно ли вы истолковали его слова. Какие вопросы можно было бы задать, чтобы лучше понять его точку зрения.

Растяжка

Эмпатическое слушание

Умение слушать и эмпатия – идеальные партнеры, потому что далеко не всегда получается разделить чувства людей, но всегда можно понять их. Вопросы и утверждения, представленные ниже, помогут усовершенствовать ваши навыки слушания. Если ваш собеседник видит, что вы внимательно слушаете и стремитесь понять его, он захочет исследовать данный вопрос и себя самого на более глубоком уровне.

Вопросы

1. Помоги мне понять. Объясни, что ты чувствуешь?

2. Как это на тебя влияет?
3. Что тебе нужно прямо сейчас?
4. Чем тебе помочь?

Утверждения

1. Ты очень эмоционально реагируешь на эту проблему.
2. Вижу, как это для тебя важно.
3. Я понимаю, почему ты это чувствуешь.
4. Я знаю, что ты сейчас переживаешь.

Выберите человека, с которым вам комфортно и который сегодня не отказался бы от сочувствия, и позвоните ему. Используйте эти вопросы и утверждения, если они уместны. Не забывайте об искренности.

Совет дня

Вместо «я понимаю» скажите «я хочу понять». Это эффективно, потому что вы не делаете никаких предположений и показываете, что готовы выслушать человека.

Заключительная часть

Запишите в дневник ответы на следующие вопросы.

1. Что вам больше всего понравилось в сегодняшних упражнениях и почему?
2. Что вас сегодня удивило и почему?
3. Чему вас научили сегодняшние упражнения?

День третий

Что вы узнаете

- Разницу между эмпатией и симпатией.
- Истории, которые переносят в мир других людей.
- Как новый взгляд на ситуацию может повысить вашу эмпатию.

Разминка

Эмпатию иногда путают с симпатией, но это совершенно разные типы реакции. Мы проявляем симпатию, когда видим, что человек переживает непростой период. Нам его жаль, то есть мы признаем его проблему. Никто не требует от нас глубоко переживать те же эмоции. Вполне допускается некоторая отстраненность. Важное различие между эмпатией и симпатией заключается в том, что в первом случае вы смотрите на ситуацию с точки зрения собеседника и поэтому переживаете (в некоторой степени) те же эмоции, что и он (табл. 7.3).

Таблица 7.3. Разница между эмпатией и симпатией

Эмпатия	Симпатия
Личностное чувство	Общее чувство
Стремление понять	Сожаление
Понимание	Озабоченность
Охватывает позитивные и негативные ситуации	Охватывает негативные ситуации
Вы сопереживаете	Вы признаете чувства человека
Вы разделяете чувства человека	Вы выражаете свое сочувствие

Вспомните ситуацию, когда вы проявили симпатию. Что вы сказали и сделали?

Вспомните ситуацию, когда вы проявили эмпатию. Что вы сказали и сделали?

Основное упражнение

Умение рассказать свою историю – важная часть навыков человека, но если хотите поработать над эмпатией, нужно, помимо всего прочего, научиться слушать истории других людей.

Когда люди слышат интересную историю, которая вызывает эмпатию, их мозг вырабатывает окситоцин. Но нам также известно: чтобы мотивировать на действия, одной эмпатии недостаточно, нужно привлечь и удержать внимание, перенести слушателя в ваш мир.

Какие истории вызывают у вас подобную реакцию? Перечислите в своем дневнике книги, фильмы, сериалы, видео, которые вызвали у вас эмоциональный отклик – заставили что-то чувствовать.

До конца недели смотрите и читайте истории, которые переносят вас в мир автора и пробуждают чувства. Это полезная тренировка эмпатии. Наслаждайтесь!

Спринт

Новые впечатления

Чем больше у вас эмоционального опыта, тем проще проявлять эмпатию. Поэтому сделайте сегодня что-то необычное, измените свое окружение, измените свое представление. Так вам будет легче понять других людей.

Приведем примеры

- Выберите другой путь на работу: воспользуйтесь другим транспортом или идите пешком.
- Вместо того чтобы отправить коллеге электронное письмо, подойдите к нему и поговорите.
- Поговорите с бездомным человеком на улице.
- Пообедайте в другом месте, зайдите в другое кафе.
- На собрании сядьте рядом с тем, кого плохо знаете.

Растяжка

У всех свои предрассудки и суждения. Иногда совершенно глупые: например, я больше люблю собак, чем кошек, поэтому мне легче найти общий язык с собачниками, чем с кошатниками. Эмпатичные люди бросают вызов своей предвзятости и ищут то, что объединяет людей, а не разделяет их.

На работе выберите коллегу, который отличается от вас. Он может быть моложе или старше, из другой страны, с другим воспитанием, находиться на совершенно другом иерархическом уровне. Пригласите его на кофе или подойдите и поговорите. Используйте пять принципов диалога, которые мы обсуждали, и задавайте вопросы, чтобы узнать его получше. Ищите то, что близко вам обоим. Узнайте его историю. Внимательно слушайте и, как только найдете общие моменты, откройтесь и поделитесь своими мыслями и чувствами – расскажите свою историю.

Совет дня

Не расстраивайтесь, если люди не станут так же внимательно слушать вас. Совершенствовать можно только себя.

Заключительная часть

В дневнике запишите размышления относительно сегодняшнего дня.

- Над чем еще предстоит поработать?

- Что усвоено? Чему вы научились?
- Какие три аспекта своего поведения вы измените, начиная с сегодняшнего дня?

День четвертый

Что вы узнаете

- Как выйти из тупика, если вы столкнулись с проблемой.
- Как понять язык тела.
- Как выглядит эмпатия и чему она может научить.

Разминка

Как выйти из тупика

ПОЧЕМУ, ЧТО, КАК

Как настроение? Вы прошли примерно половину мастер-класса и, уверена, столкнулись с некоторыми проблемами по пути. Так что сегодня я расскажу, как выйти из тупика и преодолеть трудности на работе и в личной жизни.

Одна из основных причин, по которой мы оказываемся в тупиковой ситуации, заключается в том, что мы слишком много думаем, *почему* это случилось с нами. Мы так часто задаем вопрос «почему?», что начинаем верить в собственное бессилие.

Чтобы выбраться из тупикового мышления, задайте вопрос «что?», а потом «как?» Так вы выстроите план действий, который изменит вашу ситуацию.

1. Чрезмерное количество вопросов «почему?» акцентирует внимание на оправданиях, сомнениях, обвинениях и излишнем анализе; они не создают *движения*.
2. Вопросы «что?» и «как?» стимулируют поиск решения и движение вперед.

Например:

Почему я такой неудачник?

Что я узнал из этого опыта?

Как изменить поведение в следующий раз, чтобы получить другой результат?

Почему это должно быть так тяжело?

Что мне нужно сделать, чтобы упростить себе задачу?

Как это сделать?

Почему я это сказал?

Что значат эти слова для меня и для окружающих?

Как перефразировать свою мысль в следующий раз, чтобы получить нужный результат?

Над какой проблемой вы сейчас бьетесь? Попробуйте метод «почему? что? как?» и посмотрите, куда он вас приведет.

Основное упражнение

Язык тела

Эмпатия лежит в основе актерского искусства.

Мерил Стрип

На моих поведенческих тренингах мне помогают актеры, потому что их учат читать между строк и демонстрировать тончайшие нюансы языка тела. Когда мы обсуждали умение слушать, мы говорили, как важно слушать глазами, если мы хотим понять всю картину. Но если вы хотите проявить эмпатию, еще важнее отслеживать язык тела, тон голоса и энергетику человека и реагировать на них.

Основные признаки непринужденности

- Собеседник наклоняется к вам, придвигается ближе или поворачивается лицом к вам.
- Хороший зрительный контакт.
- Открытая жестикуляция.
- Улыбка.

Основные признаки дискомфорта

- Собеседник отворачивается, или его ноги направлены в противоположную сторону.

- Он отстраняется.
- Минимальный зрительный контакт или его полное отсутствие.
- Собеседник трогает или трет шею.

Чтобы тренировать умение улавливать язык тела, посмотрите реалити-ТВ (выбор богатый, надо сказать), возьмите блокнот и ручку и записывайте признаки непринужденности и дискомфорта. Если хотите устроить себе настоящий экзамен, посмотрите другую программу, выключив звук, и проверьте, сможете ли вы уловить эти признаки.

Спринт

Наблюдаем за людьми

Пора применить ваши навыки в реальной жизни и понаблюдать за общением между людьми в течение дня. Следите за языком тела двух или нескольких беседующих людей, проверьте себя, задайте себе следующие вопросы.

- Что я читаю между строк?
- Какие эмоции я вижу?
- Язык тела говорит о том, что человеку комфортно или некомфортно?

Растяжка

Для этого упражнения вам нужен человек, которому вы полностью доверяете, чтобы получить от него обратную связь

по вашим эмпатическим способностям. Выберите того, по отношению к кому вы проявляли эмпатию за последние шесть месяцев, и попросите высказаться по следующим вопросам.

- У меня получилось проявить сопереживание?
- Как бы вы оценили мое невербальное общение?
- Какие эмоции я у вас вызвал?
- Что можно было бы сделать по-другому?

Заключительная часть

Что?

Вспомните ключевой момент сегодняшнего дня и запишите его.

- Что произошло?
- Кто в этом участвовал?

К чему это привело?

Выделите несколько минут для размышления и анализа.

- Что самое важное/интересное/актуальное/полезное в этом моменте, идее или ситуации?

Что дальше?

Чему можно научиться и как это использовать в следующий раз.

- Чему я научился?
- Как это применить в будущем?

День пятый

Что вы узнаете

- Как вы теперь относитесь к эмпатии и почему.
- Советы ваших героев.
- Как выстроить эмпатический диалог.

Разминка

Вдохновляющие цитаты

Неделя подходит к концу, и важно понять, изменилось ли ваше отношение к эмпатии? Прочитайте вдохновляющие цитаты и выделите те, которые близки вам и перекликаются с вашими мыслями (правильных и неправильных ответов нет). Затем выберите одну цитату, которая нравится вам больше всего, запишите ее в дневник вместе с комментарием, почему вы выбрали именно ее.

«Сопереживание – умение смотреть глазами другого человека, слушать его ушами и чувствовать его сердцем».

Неизвестный автор

«Эмпатия – это когда другой человек эхом отзывается в тебе».

Мохсин Хамид

«Нам кажется, что мы слушаем, но на самом деле это такая редкость – по-настоящему выслушать и понять, проявить эмпатию. При этом без умения слушать невозможны никакие позитивные изменения».

Карл Роджерс

«Будь добр ко всем, ведь каждый ведет тяжелый бой».

Платон

«Эмпатия требует времени, оперативность годится для вещей, а не для людей».

Стивен Кови

Основное упражнение

Проявляйте эмпатию

Я предлагаю вам потрясающую модель коучинга – цели, реальность, варианты действий, дальнейшие шаги (рис. 7.1). Я использую ее, чтобы помочь людям понять свои задачи и выполнить их. Однако ее также можно использовать для саморазвития и выстраивания важных для вас отношений. Выберите человека, которому не мешают внимание и забота, – на работе или в личной жизни.

Совет дня

Выберите человека, с которым вам комфортно и с которым можно сегодня встретиться (я выбрала свою дочь). Необязательно, чтобы он переживал трудный период, главное – уделить ему время.

Пример

Моя цель	Его реальность
Показать человеку, что я его ценю Показать, что мне не все равно	Трудности на работе Одиночество Финансовые проблемы Сомнения и страхи относительно будущего
Варианты	Дальнейшие действия
Пригласить на кофе Спросить, как дела Сказать, какой он замечательный Предложить деньги	Отправить ему сообщение прямо сейчас Спросить, когда он свободен Сделать небольшой подарок, чтобы порадовать

Упражнение

Моя цель	Его реальность
Варианты	Дальнейшие действия

Рис. 7.1. Модель коучинга по эмпатии. Пример и шаблон для упражнения

Спринт

Чему можно научиться у своих героев

Каждую неделю у вас есть возможность чему-то научиться у своих героев, которые проявляли по отношению к вам эмпатию. Запишите в дневник ответы на следующие вопросы.

1. Как они показывают эмпатию?
2. Какие чувства они вызывают у вас?
3. Чему можно научиться у них?

Постарайтесь встретиться с ними, или позвонить, или написать электронное письмо/SMS-сообщение и попросите дать совет относительно плана действий, который вы составили в предыдущем упражнении.

Растяжка

Воплощение плана

Это обязательно нужно сделать при личном общении. Назначьте удобное время и место, чтобы встретиться с человеком, которого вы выбрали, и постарайтесь выстроить эмпатический диалог. Затем проанализируйте, как все прошло. В частности, изменилась ли реакция человека на вас.

Заключительная часть

Самоанализ

Неделя подошла к концу, а значит, пора обдумать достигнутое.

Приведем примеры

- Что хорошего случилось на этой неделе?
- Что вы улучшили? Чем помогли другим?
- Какие прозрения у вас были и как они изменят ваше поведение в будущем?

Прогресс-чек

Закончилась третья неделя. Пора подвести итоги и сформулировать цели на следующую неделю.

1. Еженедельные размышления

Запишите в дневник максимально честные и искренние ответы на следующие вопросы.

- На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
- Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?
- Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?
- Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
- Что хорошего произошло со мной на этой неделе?
- Что нового я узнал о себе?
- Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

2. План развития навыков

Вернитесь к своему плану.

- Вы хотите что-то изменить?
- Вы остались верны своим личным ценностям?
- Вы используете свои сильные стороны?
- Вы развиваете ключевые способности, над которыми нужно было поработать? Чего вы уже достигли?

3. Цели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по срокам, воодушевляющие, ориентированные на результат)

В конце прошлой недели вы сформулировали цель. Подумайте, удалось ли ее достичь, и запишите в дневник ответы на следующие вопросы.

1. Задача оказалась проще или сложнее, чем вы ожидали?
2. В целом вы довольны прогрессом? Если да, то замечательно! Если нет, подумайте почему и решите проблему.
3. Что вы делаете правильно для достижения этой цели? Продолжайте это делать!
4. Что нужно улучшить для достижения этой цели? Улучшите!
5. Вас радует эта цель или, по крайней мере, вы предвкушаете конечный результат?

Награждайте себя за достижение промежуточных целей, чтобы двигаться в верном направлении. Помните, конечный результат должен быть желанным и вдохновляющим.

Совет дня
Можете еще раз выполнить упражнения, которые вам понравились. Этот мастер-класс рассчитан не только на пять недель, а на всю жизнь.

Запишите в дневник новую цель на следующую неделю. Она может быть связана с аспектом предыдущих недель, над которым вы хотели бы поработать, или с четвертой неделей. Мы вернемся к вашей цели на следующем прогресс-чеке.

ЧЕТВЕРТАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. СОТРУДНИЧАТЬ

Команды будущего: как их создать, как ими
управлять, как в них работать

Прежде всего, нужно отметить, что в этой главе речь пойдет о человеческой стороне сотрудничества, а не технической или софтах. Существует немало потрясающих инструментов, которые помогают эффективным командам сотрудничать, особенно на расстоянии, но сотрудничество касается взаимодействия между людьми, а не только технических инструментов. Не забывайте, что предыдущие три главы касались навыков, жизненно необходимых для командной работы и сотрудничества, и мы вернемся к некоторым упражнениям, но на этот раз с акцентом на совместную работу внутри команды и между командами.

В этой главе мы называем сотрудничеством ситуацию, когда **два человека или больше работают вместе над достижением общих целей**. Это наше определение, в этом ключе мы и будем работать. Сотрудничество – большая тема, давайте упростим себе задачу и займемся практической стороной дела.

В этом простом определении есть три части:

- 1) два человека или больше (команда);
- 2) работают вместе (процесс);
- 3) над достижением общих целей (задача).

Если вы сейчас не работаете в команде, не переживайте. Вы все равно можете выполнять упражнения, опираясь на команды, в которых вы участвовали раньше, или используйте для примера нерабочую команду – спортивную, музыкальный бэнд, драматический кружок и т.д. Главное, что в будущем вам все равно придется работать в команде, поскольку сотрудничество есть и будет одним из самых востребованных навыков. Думаю, у меня не было ни одного собеседования, где бы меня не спросили, умею ли я работать в команде. Это один из основных критериев для любой вакансии (почти любой).

Если вы управляете командой или хотите улучшить сотрудничество в вашей команде, на нашем веб-сайте вы найдете массу дополнительных ресурсов, игр и упражнений, которые можно скачать: <https://www.humanworksacademy.co.uk>

День первый

Что вы узнаете

- С кем нужно проводить время.
- Как стать успешной командой / лидером команды.
- Какой вы командный игрок / лидер команды.

Разминка

Установка (Переустановка) на личностный рост

Люди, с которыми мы проводим время, оказывают сильнейшее влияние на нашу мотивацию, мышление и стремления. Они могут вдохновлять и воодушевлять нас или же вгонять в депрессию и высасывать все силы. Поскольку вся эта неделя посвящена сотрудничеству и командной работе, имеет смысл сосредоточиться на людях, которые есть в вашей жизни, и подумать, не нужно ли внести кое-какие изменения.

Перечислите 4–6 человек, с которыми вы проводите больше всего времени, помимо ближайших родственников. Оцените каждого по следующим критериям (максимум 10 баллов) (рис. 8.1).

Польза/поддержка

1. Значимость для карьеры/бизнеса (_____).
2. Знания и навыки, которым вы можете у него научиться (_____).
3. Хороший круг знакомых, которым он может вас представить (_____).

Общая оценка: _____

Настрой/характер

1. Всегда настроен позитивно, готов к любым задачам, жизнерадостный, наполняет вас энергией, никогда не откажет в помощи (_____).

- 2. Щедрый, заботливый, верный, умеет слушать и сопереживать (_____).
- 3. Веселый, спокойный, развлекает вас, обаятельный (_____).

Общая оценка: _____

Оценка ниже 15 баллов считается низкой.

Высокая

Польза	Смириться и молчать	Ценить	
	Правда? Почему?	Радоваться	
Низкая	Настрой		Высокая

Пример

Высокая

Польза	Смириться и молчать Дженни Диксон Джон Шортер	Ценить Мениш Патель	
	Правда? Почему? Ллойд Кериер Ниша Хан	Радоваться Тиа Ву Чарли Стивенс	
Низкая	Настрой		Высокая

Рис. 8.1. Люди, с которыми вы проводите время

Высокая оценка по пользе / низкая оценка по настрою: смириться и молчать. На таких людей все время хочется жаловаться, потому что с ними тяжело общаться, но они полезны вам, так что зачем тратить время на жалобы. Лучше найти способ выразить благодарность и улучшить отношения.

Низкая оценка по пользе / высокая оценка по настрою: радуйтесь! Не вините себя за то, что общаетесь с этими людьми. Они поднимают вам настроение, так что встречайтесь с ними почаще и уделяйте им сто процентов своего внимания. Они этого заслуживают.

Высокая оценка по пользе / высокая оценка по настрою: цените. Если у вас есть один или несколько таких знакомых среди тех шестерых, которых вы назвали, вам по-настоящему повезло. Цените их, благодарите, вы не можете позволить себе потерять их.

Низкая оценка по пользе / низкая оценка по настрою: правда? почему? Думаю, комментарии излишни.

О чем говорят эти оценки? Вы правильно выбираете, с кем проводить время? Что следует изменить?

Основное упражнение

Проанализируйте три успешные команды из любой области деятельности и любого исторического периода. (Если вы лидер команды, то взгляните на успешных лидеров.)

Приведем примеры

- Национальная команда Новой Зеландии по регби.

- Пилотажная группа BBC Великобритании «Красные стрелы».
- «Аполлон 11» (NASA).

Почему эти команды успешны?

Какие основные навыки/поведенческие типы/ценности важны для этих команд?

Какую роль играют лидеры команд?

Что вы узнали об успешных командах? (Назовите три вещи.)

Спринт

Попросите совета

Кто из ваших знакомых работает в высокоэффективной команде или возглавляет ее?

Свяжитесь с ним любым удобным вам способом (лично, по телефону, по электронной почте и т.д.) и попросите дать совет о том, как стать успешным командным игроком и в чем секрет его успешной команды.

Приведем примеры

- Почему ваша команда добилась успеха?
- Какие качества вы ищете в эффективном командном игроке?
- Что бы вы посоветовали мне для эффективного сотрудничества?

Растяжка

Сегодня вам предстоит получить обратную связь от вашей команды (рабочей или другой) по вашему вкладу в отношения и умению сотрудничать. Подготовьте вопросы, которые дадут вам необходимую обратную связь, и раздайте/разошлите всей команде. Объясните, зачем вам это надо и как высоко вы цените их помощь. Если вы лидер команды, можете получить обратную связь по вашим лидерским способностям и по команде в целом, а также выяснить, что можно улучшить.

Примерные вопросы

1. Что вы больше всего цените в моем вкладе в командную работу?
2. В каком направлении я мог бы развиваться, чтобы стать более ценным членом команды?
3. Как я мог бы помогать вам лично и сотрудничать с вами?

Совет дня
Если вы сейчас не состоите в команде ни на работе, ни в личной жизни, вспомните, когда вы были членом команды. Что у вас получалось? Что бы вы изменили в следующий раз?

Заключительная часть

Начать, прекратить, продолжить

Опираясь на сегодняшние упражнения, запишите в дневник, что вы

начнете делать _____

прекратите делать _____

продолжите делать _____

День второй

Что вы узнаете

- Предпочитаете ли вы организованность или адаптивность.
- Как эффективно сотрудничать с разными типами личности.
- Как развивать отношения внутри команды.

Разминка

Познай себя и познаешь других

Одно из самых распространенных препятствий для эффективной командной работы и сотрудничества – непонимание методов работы членов команды. Поставьте себе вопрос, что вы чаще выбираете – следовать четкой структуре и плану или импровизировать и плыть по течению?

Отметьте в дневнике утверждение, которое больше соответствует вашим привычкам.

1. А. Я должен сначала закончить работу, запланированную на день, прежде чем отдыхать и развлекаться.
Б. Я рад оторваться от работы и немного развлечься. Могу доделать дела поздно вечером, если это необходимо.
2. А. Я планирую работу так, чтобы не торопиться перед дедлайном.
Б. Чем ближе дедлайн, тем больше меня это вдохновляет и стимулирует.
3. А. Я не отличаюсь гибкостью. Я люблю все планировать и решать заранее.
Б. Я предпочитаю полную свободу действий. Чем меньше планов, чем меньше системы, тем лучше.
4. А. Я равномерно распределяю объем работы на день.
Б. В течение дня у меня случаются вспышки энергии.

Большинство А. Вы предпочитаете организованность.
Вы мыслите последовательно, цените порядок. Вы живете по графику, с четкой структурой, получаете удовольствие от выполненных задач и серьезно относитесь к срокам.

Ключевые слова характеристики: решительность, контроль, умение выполнять задачи, организованность, структурированность, график, ответственность, планирование.

Большинство Б. Вы предпочитаете адаптивный стиль.
Вы гибкий, умеете подстраиваться под ситуацию, решаете на ходу. Вас не пугают неожиданности, и вы открыты изменениям. Скорее всего, ваши поступки спонтанны, и зачастую вы ведете несколько проектов одновременно.

Ключевые слова характеристики: адаптивность, расслабленность, неорганизованность, беззаботность, спонтанность, смена направления на ходу, вероятность передумать, нелюбовь к рутине.

Ни один из этих типов нельзя назвать лучше или хуже другого. Просто они разные, и сразу видно, как тяжело сотрудничать людям с диаметрально противоположными методами работы.

Основное упражнение

На разминке вы определили свой стиль работы – адаптивность или организованность. В дневнике проработайте следующие вопросы.

- Вы работаете или работали с человеком, который предпочитает противоположный стиль?
- Что получилось и что не получилось в сотрудничестве с этим коллегой?
- Как можно улучшить сотрудничество с этим человеком сейчас или в будущем?

Приведем примеры

Адаптивность

- Доверьтесь им и не волнуйтесь: они добьются результата.
- Будьте открыты переменам и слушайте: у них часто бывают блестящие идеи.

- Цените их – они умеют работать в сжатые сроки.

Организованность

- Информируйте их о том, как движется работа, даже если новостей нет.
- Поручите им организовать или согласовать работу команды по срокам.
- Цените их – они умеют добиваться результата.

Спринт

Опираясь на первый день и первую часть второго дня, что можно сделать сейчас или в будущем, чтобы улучшить сотрудничество внутри команды?

Например: на ближайшем собрании предложите всем пройти опрос по адаптивности и организованности или заполнить более подробный отчет Майерс–Бриггз, чтобы все понимали рабочие потребности и предпочтения каждого члена команды и нашли путь к плодотворному сотрудничеству.

Совет дня

Если вы лидер команды, на нашем веб-сайте вы найдете упражнения на тему уважения и ценности разных стилей работы. Их можно выполнить на собрании команды.

<https://www.humanworksacademy.co.uk>

Растяжка

Один из самых эффективных способов улучшить отношения, преодолеть барьеры и добиться взаимопонимания – социальное общение. Организуйте нерабочие встречи, совместные обеды, завтраки или сходите в бар. Это также прекрасная возможность развивать навыки вовлечения, эмпатии и умения слушать.

Заключительная часть

Запишите в дневник ответы на следующие вопросы.

1. Что вам больше всего сегодня понравилось и почему?
2. Что вас сегодня удивило и почему?
3. Чему вас научили сегодняшние упражнения?

День третий

Что вы узнаете

- Как обсуждать конфликты.
- Ваш стиль решения конфликтов.
- Идеи по решению конфликтов.

Разминка

В любой команде случаются разногласия. От того, как вы будете «разруливать» эти ситуации, зависит, укрепите вы команду и построите доверительные отношения или навредите

и породите сомнения и негатив. Это особенно важно в будущем, где старая модель, поощряющая стабильные, высокорезультативные команды, перестанет действовать. Команды будут формироваться и меняться постоянно, то есть здоровый конфликт будет важной частью их жизнедеятельности.

Вы бывали в конфликтной ситуации? Вспомните этот опыт.

Как вы искали решение?

Какой тип поведения помог или помешал урегулировать конфликт?

Если бы можно было вернуться в прошлое, что бы вы изменили?

Основное упражнение

Знание всех типов общения, которые мы рассматривали в предыдущих главах, крайне полезно для преодоления трудностей и конфликтов, а также обсуждения более сложных моментов внутри команды или между командами. А теперь мы взглянем на модель, которую можно добавить к вашему арсеналу.

Предлагаю краткий опросник (полную версию можно найти на нашем веб-сайте).

Оцените себя по каждому утверждению по шкале от 0 до 5, где 0 = никогда, 1 = редко, 2 = иногда, 3 = периодически, 4 = часто, 5 = всегда.

1. Если другой стороне очень важна ее позиция, я могу уступить ().

2. Я обсуждаю проблемы и трудности беспристрастно, без обвинений и осуждений ().
3. Я стараюсь убедить собеседника в логике и преимуществах моего предложения ().
4. Я стараюсь найти компромисс ().
5. Я стараюсь отложить обсуждение, мне нужно время подумать ().
6. Мне тяжело обсуждать проблемы ().
7. Я не теряю спокойствия и уверенности, даже столкнувшись с агрессией и критикой ().
8. Я считаю, что результат и достижение цели важнее отношений ().
9. Я стараюсь найти справедливое для обеих сторон сочетание выгоды и потерь ().
10. Конфликты вызывают у меня стресс, и я избегаю их любыми средствами ().

Подсчет результатов:

По вопросам 1 и 6 ваш общий результат: __ (приспособление).

По вопросам 2 и 7 общий результат: __ (сотрудничество).

По вопросам 3 и 8 общий результат: __ (соперничество).

По вопросам 4 и 9 общий результат: __ (компромисс).

По вопросам 5 и 10 общий результат: __ (уклонение).

Приспособление. Вы слишком много внимания уделяете динамике отношений и забываете о своих собственных потребностях и интересах. В результате вы позволяете второй стороне выиграть в ущерб вам.

Сотрудничество. Вы отстаиваете свои интересы, нужды и ценности и при этом уважаете интересы, нужды и ценности других. Вы находите оптимальный баланс между результатами и отношениями. Сотрудничество – наиболее эффективный подход во всех ситуациях, но требует времени и сил. Как правило, результаты стоят того.

Соперничество. Вас интересуют только ваши личные цели, вы стремитесь к победе даже в ущерб другим. В итоге могут пострадать доверие и долгосрочные результаты.

Компромисс. Вы ищете «золотую середину» в решении разногласий, вместо того чтобы опираться на общие интересы обеих сторон. В итоге вы получаете немного того, что вам нужно, и немного того, что вам не нужно. Компромисс – самый распространенный метод, однако это не взаимовыгодное решение, поскольку обе стороны и выигрывают, и проигрывают одновременно.

Уклонение. Вы избегаете конфронтации, игнорируете проблемы, собственные потребности и, вероятно, потребности окружающих. В лучшем случае этот подход приведет к отсрочке конфликта, а в худшем – нанесет ущерб обеим сторонам, придется пожертвовать и отношениями, и результатами.

Отметьте две наивысшие оценки среди своих результатов.

Как вы можете улучшить свои навыки урегулирования конфликтов?

Приведем примеры

- Лучше готовиться.
- Стремиться к общей цели.
- Задавать вопросы, слушать и искать креативные решения.
- Сосредоточиться на интересах обеих сторон и отделить их от эмоций.

Спринт

Зайдите на наш веб-сайт и скачайте полную версию опросника по конфликтам. Раздайте ее всем членам вашей команды. На следующем собрании команды поделитесь результатами.

Обсудите, как команда может более эффективно преодолевать трудности и конфликты.

Растяжка

Вы сейчас находитесь в конфликтной ситуации или обсуждаете пути преодоления трудностей на работе или в личной жизни?

Этап первый

Какова общая цель для обеих сторон?

Какого результата вы хотите добиться?

Какого результата хочет добиться вторая сторона?

Какие три вещи можно сделать, чтобы обе стороны приблизились к общей цели?

Этап второй

Назначьте встречу/разговор (по skype или whatsapp) и сделайте первый шаг к решению проблемы.

Совет дня

Если у вас сейчас нет конфликтных ситуаций (повезло же вам!), вернитесь к разминке и проблеме, которую вы тогда анализировали, и представьте, что можно вернуться в прошлое. Что бы вы изменили?

Заключительная часть

Что вы сегодня узнали о разрешении конфликтов?

Как это можно использовать, чтобы улучшить командную работу и сотрудничество?

День четвертый

Что вы узнаете

- Почему пассивно-агрессивное поведение оказывает разрушительное воздействие.

- Разницу между обратной связью и советом, нацеленным на будущее развитие.
- Как сформулировать совет, нацеленный на будущее развитие.

Разминка

Пассивно-агрессивное поведение – наиболее токсичное и деструктивное поведение на работе.

Приведем примеры

«Мне надоело, что Мениш оставляет все на последнюю минуту. Я никогда не знаю, что происходит, и это меня раздражает».

«Мой менеджер не дает мне возможности развивать мои навыки проведения презентации. Это несправедливо».

В обоих примерах люди жалуются на коллег за их спиной, и это разрушает доверие и не ведет ни к каким результатам, потому что нет возможности изменить ситуацию. Отсутствие открытого диалога – плодотворная почва для необоснованных предположений, непонимания и ошибок.

Для эффективного сотрудничества нужна безопасная, открытая атмосфера, где каждый может высказать свое мнение – с пользой и поддержкой. Поскольку иерархия все чаще упрощается или вовсе отменяется, обратная связь ложится не только на плечи лидеров команды, это общая ответственность.

В дневнике запишите ответы на следующие вопросы.

Легко ли вам давать обратную связь? Как вы к этому относитесь?

Легко ли вам давать обратную связь своему менеджеру (и начальству в целом)?

Что вам мешает давать обратную связь? Что вас сдерживает?

Основное упражнение

Не оглядывайтесь назад, думайте о будущем развитии

Установка на личностный рост предполагает, что обратная связь – возможность для обучения и развития, но давать обратную связь иногда сложнее, чем получать ее. Вы боитесь оскорбить людей, не хотите нарушать покой и накалять страсти? Скорее всего, вы не знаете, как давать обратную связь, чтобы она принесла пользу. Я провожу массу тренингов для менеджеров и лидеров, и именно в решении этой задачи им чаще всего нужна помощь.

Этап первый. Ваши намерения

Если вы раздражены, злитесь или разочарованы и высказываете свое мнение, чтобы отомстить, это будет сразу видно. Если сжать апельсин, что получится? Сок! С людьми так же; надавите на нас, и сразу проявятся наши истинные намерения. Прежде всего, разберитесь со своими эмоциями или найдите другой способ высказать их; иначе вы вызовете отрицательные чувства, чего лучше избегать.

Допустим, вы хотите обсудить ситуацию с Менишем. У него ярко выраженный адаптивный стиль, а вы предпочитаете организованность. На совместных проектах он оставляет все на последнюю

минуту, чуть ли не накануне дедлайна берется за работу как сумасшедший, чем вызывает у вас стресс и усталость.

Обратная связь: «Мениш, ты всегда такой неорганизованный, оставляешь все на последнюю минуту, меня это бесит».

Что не так? Во-первых, вы судите (всегда/неорганизованный), а во-вторых, вы говорите о том, что уже случилось, а не о том, чего вы хотите достичь.

Совет для будущего развития: «Мениш, у нас разные стили работы, и ты бы мне очень помог, если бы сообщал, как движется твоя работа по проекту, чтобы я не переживал и точно знал, что ты все успеешь вовремя».

Такая формулировка способствует развитию человека, выражает поддержку, уважение, в ней нет никакого осуждения, она меняет культуру рабочих отношений и облегчает сотрудничество, делает его успешнее.

Измените следующие высказывания.

Обратная связь: «У вас всегда слишком много слайдов в презентациях и слишком много информации на каждом слайде. Я заметил, что в прошлый раз часть аудитории просто не слушала вас».

Совет для будущего развития:

Обратная связь: «На совещаниях ты никогда не принимаешь активного участия и взваливаешь все на меня».

Совет для будущего развития:.....

Спринт

Подумайте, какую обратную связь и кому вам нужно дать на работе. Это может быть член вашей команды, или другой команды, или ваш босс. Сосредоточьтесь на одной проблемной ситуации, которую нужно исправить. Запишите в дневнике, как вы сформулируете свое мнение в формате совета для будущего развития. Перечитайте вслух и при необходимости внесите поправки.

Если вы возглавляете команду, на нашем веб-сайте вы найдете упражнения по умению давать и принимать обратную связь: <http://humanworksacademy.co.uk>

Совет дня
Прочитайте то, что вы записали в дневнике, кому-нибудь на работе и спросите, как бы он воспринял такую обратную связь.

Растяжка

А теперь выскажите свое мнение тому, кому оно предназначалось. Лучше сделать это лично, однако если вы работаете удаленно, можно организовать видеозвонок или в худшем случае написать электронное письмо. Будьте осторожны, электронные письма часто воспринимаются совсем не так, как предполагалось, так что сначала попросите третью сторону прочитать письмо и высказать свое мнение.

Заключительная часть

Как вы теперь относитесь к обратной связи?

Как это повлияет на ваше сотрудничество с коллегами?

Над чем еще нужно поработать?

День пятый

Что вы узнаете

- Как начать с «почему?»
- Интересные идеи для командных собраний/выездов.
- Фактор успеха: модель.

Разминка

За 26 лет тренингов у меня набралось немало замечательных идей, которые действительно помогают командам и индивидам успешно сотрудничать. Сегодня расскажу вам о нескольких самых интересных принципах, остальные можно посмотреть на нашем веб-сайте.

Начните с «почему?»

Как вдохновить на действия. Саймон Синек, TED-конференция

Смысл этого принципа гениально прост. Если хотите настоящего сотрудничества, нужно знать свою цель и иметь видение для команды. Причем оно должно быть понятно всем членам команды.

«Людям важно не что вы делаете, а почему вы это делаете».

Саймон Синек

Этап первый

Посмотрите TED-выступление Саймона Синека.

Этап второй

Вдохновляющие утверждения, отражающие «почему?»:

Мы обеспечиваем поездки, надежные, как водопровод, доступные всем, где бы кто ни находился (Uber).

Мы вносим свой вклад в развитие мира, разрабатываем инструменты для ума, стимулирующие прогресс человечества (Apple).

Каждый день мы делаем жизнь людей проще и лучше (Ikea).

Этап третий

Неважно, работаете вы один или в небольшой проектной команде, руководите собственным бизнесом или возглавляете крупную компанию, вам нужна цель – «почему?». Начните прямо сейчас и ответьте на следующие вопросы.

1. Почему вы встаете с постели каждое утро?
2. Почему существует ваша должность/команда?
3. Почему это важно для кого-то другого?

Совет дня

Обдумайте свое «почему?», сформулируйте ответ и редактируйте его, пока не добьетесь того, что нужно. Затем вернитесь к нему через некоторое время. Он все еще кажется вам правильным? Тогда донесите его до всех и каждого!

Для лидеров команд это станет прекрасным упражнением.

Основное упражнение**Сотрудничество на собраниях.** Шляпы мышления Эдварда де Боно

Этот метод общения спас мой брак, и, поверьте, я не преувеличиваю. Я работаю с мужем и с сыном, мы экстраверты, и у каждого свое мнение. Эта система позволяет нам сосредоточиться на главном и оставаться друзьями. Это ценный инструмент для групповых дискуссий, чтобы проработать идеи и принять решения (табл. 8.1).

В двух словах

Шляпы помогают контролировать дискуссию. Конечно, это метафора, хотя было бы весело использовать настоящие шляпы!

Таблица 8.1. Шляпы мышления Эдварда де Боно

Роль в дискуссии	Функция
Синяя шляпа	Эту шляпу носит только один человек, и он контролирует ход обсуждения, а также решает, какие шляпы использовать и когда

Роль в дискуссии	Функция
Белая шляпа	Данные, факты, что известно или что нужно узнать
Красная шляпа	Чувства, догадки, предположения, интуиция
Черная шляпа	«Адвокат дьявола», негативные моменты, потенциальные проблемы, что не сработает
Желтая шляпа	Ценности и убеждения, что сработает
Зеленая шляпа	Идеи, мозговой штурм, креативные решения, альтернативы, новые предложения (никакого осуждения и критики)

Собрание можно проводить по-разному, но, на мой взгляд, лучше заранее решить, кто наденет синюю шляпу и в каком порядке будут высказываться остальные.

Спринт

Критические факторы успеха

Это замечательная модель для составления стратегического плана.

- **Шаг 1:** Сформулируйте «почему?» и стратегические цели вашего проекта (см. разминку).
- **Шаг 2:** По каждой стратегической цели обдумайте, какая сфера бизнеса или проекта важна для достижения этой цели. Составьте список и выделите элементы, необходимые для успеха, – это и есть ваши критические факторы успеха.

- **Шаг 3:** Подумайте, как реализовать каждый фактор успеха. Это и есть ваш план действий.
- **Шаг 4:** Сообщите эту информацию команде или компании.
- **Шаг 5:** Продолжайте отслеживать свои факторы успеха, чтобы убедиться, что вы движетесь к приоритетным целям проекта/команды.

Растяжка

Почему бы не завершить неделю небольшим выездом вашей команды или группы, и сформулировать там устав команды. Это можно сделать с помощью «шляп мышления».

Сюда войдут следующие элементы.

- «Почему?» вашего проекта.
- Стратегические цели проекта.
- Критические факторы успеха для достижения цели.
- Желательное поведение команды.
- Нежелательное поведение, которого следует избегать.

Совет дня

Я провела немало выездов для крупных компаний, и на нашем веб-сайте можно найти примеры командных уставов и советы, как провести выезд для вашей команды.

Заключительная часть

Самоанализ

Неделя подошла к концу, пора прогуляться и поразмышлять.

Приведем примеры

- Что хорошего случилось на этой неделе?
- Что вы улучшили? Чем помогли другим?
- Какие прозрения у вас были и как они изменят ваше поведение в будущем?

Прогресс-чек

Закончилась предпоследняя неделя, и мы обсудили немало прекрасных инструментов, которые вы можете практиковать сейчас и в будущем. Пора подвести итоги и сформулировать цели на завершающую неделю, где нашей темой станет вдохновение.

1. Еженедельные размышления

Запишите в дневник максимально честные и искренние ответы на следующие вопросы.

- На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
- Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?
- Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?

- Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
- Что хорошего произошло со мной на этой неделе?
- Что нового я узнал о себе?
- Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

2. План развития навыков

Вернитесь к своему плану.

- Вы хотите что-то изменить?
- Вы остались верны своим личным ценностям?
- Вы используете свои сильные стороны?
- Вы развиваете ключевые способности, над которыми нужно было поработать? Чего вы уже достигли?

3. Цели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по срокам, воодушевляющие, ориентированные на результат)

Вы поставили себе цель в конце прошлой недели. Теперь оцените результат, ответив на следующие вопросы (запишите ответы в дневнике).

1. Задача оказалась проще или сложнее, чем вы ожидали?
2. В целом вы довольны прогрессом? Если да, то замечательно! Если нет, подумайте почему и решите проблему.

3. Что вы делаете правильно для достижения этой цели? Продолжайте это делать!
4. Что нужно улучшить для достижения этой цели? Улучшите!
5. Вас радует эта цель или, по крайней мере, вы предвкушаете конечный результат? Награждайте себя за достижение промежуточных целей, чтобы двигаться в верном направлении. Помните, конечный результат должен быть желанным и вдохновляющим.

Совет дня

Пять личностных навыков взаимосвязаны друг с другом, и каждую неделю вы работали над ними, чтобы подготовиться к завершающей неделе – умению вдохновлять, поскольку оно включает в себя все предыдущие навыки.

В дневнике сформулируйте цель на следующую неделю. Она может быть связана с задачами предыдущих недель, над которыми вы хотели бы поработать, или с пятой неделей. В конце следующей недели мы вернемся к этой цели.

ГЛАВА 9.

ПЯТАЯ НЕДЕЛЯ МАСТЕР-КЛАССА. УМЕНИЕ ВДОХНОВЛЯТЬ

Рассказывать истории, оказывать влияние
и мотивировать людей своими идеями

Умение вдохновлять людей и влиять на них всегда высоко ценилось, ведь все мы что-то продаем – не только продукты и услуги (это очевидные примеры), но свое видение, идеи, решения или даже себя. Вдохновлять умеют не только известные люди, о которых говорят в новостях. Иногда самые вдохновляющие люди в мире никому не известны, потому что они просто делают свое дело – занимаются тем, во что верят, или вдохновляют свою команду на проект, который важен для всех. Возможно, вам кажется, что влияние и вдохновение нужны только на работе, но что может быть важнее, чем вдохновлять самых близких людей – своего партнера, родителей и детей!

Вдохновлять – значит воодушевлять, поощрять, окрылять, вовлекать. Представьте мир без вдохновения, и вы сразу поймете, что вдохновлять людей так же важно, как дышать и жить. Задумайтесь на секунду: не было бы ни музыки, ни живописи, ни кино, ни красивых зданий, ни моды, ни технологий, ни книг. Жизнь стала бы очень скучной, а также эгоистичной и унылой,

поскольку вдохновение – это еще и видение, и цель, умение тронуть сердца людей и изменить мир.

Нам с вами предстоит вдохновляющая неделя, но при этом непростая. К концу недели вы научитесь мотивировать, влиять и рассказывать свою историю. Умение вдохновлять людей повлияет на многие сферы – вы не только убедите детей мыть посуду, но и заживете счастливой, полноценной жизнью.

День первый

Что вы узнаете

- Как перефразировать ограничивающие убеждения.
- Чему можно научиться у вдохновляющих людей.
- Как вдохновить людей на дело.

Разминка

Установка (Переустановка) на личностный рост

Позитивные, убежденные люди вдохновляют окружающих, поэтому установка (переустановка) на этой неделе особенно важна. Какую историю вы рассказываете себе? Ведь то, что мы говорим себе, может стать явью.

Оцените себя по 5-балльной шкале, где 1 – «ни за что на свете», а 5 – «да, это про меня» (табл. 9.1).

Таблица 9.1. Шкала убеждений

Ограничивающие убеждения	Объяснение и примеры	Оценка
Всё либо ничего	Крайности, абсолютные понятия: «Я всегда совершаю одну и ту же ошибку»	1 2 3 4 5
Преувеличения и нагнетание	Раздувание, превращение мухи в слона: «Если мы не уложимся в сроки, все потеряют работу»	1 2 3 4 5
Преуменьшение	Оправдание наших успехов и сильных сторон: «Мне просто повезло. Заполучить этот контракт не составило труда»	1 2 3 4 5
Персонализация	Несправедливое самобичевание: «Мы не получили этот контракт, и вся вина лежит исключительно на мне»	1 2 3 4 5
Синдром самозванца	Страх, что нас выведут на чистую воду: «До сих пор у меня получались хорошие презентации, но однажды я допущу ошибку, и все увидят, какой я на самом деле никчемный»	1 2 3 4 5
Предсказание негативного будущего	Прогнозирование худшего сценария, зачастую с недостатком фактов: «День не задался еще с утра. Значит, ничего хорошего сегодня не предвидится!»	1 2 3 4 5

Если вы набрали 3 или меньше баллов по тем или иным убеждениям. Как вы думаете, откуда у вас эти убеждения? Причины могут быть разными, но, как правило, все объясняется неудачным опытом или не оправдавшими себя социальными ожиданиями.

А теперь скажите себе, что эти убеждения – самая простая ложь, и перефразируйте в более полезные утверждения.

Мои примеры

Преуменьшение. Поскольку меня с детства учили, что хвастаться нехорошо, грубо и высокомерно, мне свойственно это убеждение. Новая формулировка: *«Я много работала, чтобы добиться этого контракта, и отрепетировала свою презентацию до мельчайших деталей, так что я заслужила победу».*

Синдром самозванца. В школе мне говорили, что я никогда не готовлюсь как следует, а выдумываю все на ходу. Новая формулировка: *«У меня за плечами многолетний опыт, и я совершила немало ошибок, но теперь я стала настоящим профессионалом».*

Основное упражнение

Сила трех

Это одно из тех упражнений, которые вызывают легкое удивление, но, поверьте, если вы его выполните, то сразу увидите результат. Выберите трех известных людей, которые вдохновляют вас (живых или почивших), но обязательно из разных сфер жизни. Я выбрала Мать Терезу, Стива Джобса и Джона Леннона.

Почему они вдохновляют вас?

Теперь представьте, что вы сидите с ними в кафе (или в баре) и они совершенно никуда не торопятся, поэтому могут уделить вам сколько угодно времени. Задайте им следующие вопросы и запишите ответы в дневник.

- Как вам удавалось/удается вдохновлять стольких людей?
- Что бы вы посоветовали мне, если бы я захотел вдохновить кого-то на действия?
- Как вы общались с теми, кто сомневался в вас и критиковал вас?

Надеюсь, это упражнение принесло вам вдохновляющие и полезные идеи.

Спринт

А теперь вернемся к реальности. Подумайте, кто вас вдохновляет среди ваших знакомых.

Приведем примеры

- Ваш босс.
- Родители/дедушка или бабушка.
- Учитель или тренер.
- Коллега.
- Друг.

Самым удобным способом (лично, по телефону, по электронной почте и т.д.) признайтесь им, что они вдохновляют вас, объясните почему, а затем попросите ответить на три вопроса из предыдущего упражнения.

Растяжка

Я с большим удовольствием предлагаю вам выполнить эту растяжку, поскольку она охватит всю неделю и вдохновит вас на дела, достойные похвалы. Выберите благотворительный проект или фонд, в который вы искренне верите и которому действительно можно помочь волонтерской работой или сбором денег. Задача в том, чтобы к концу недели вы вдохновили людей присоединиться к этому проекту, так что выбирайте с умом.

Совет дня

Начните собирать материалы – фотографии, видео и любую другую информацию об этом проекте. Поделитесь в нашей группе на Facebook: <https://www.facebook.com/group/thehumanworksacademy>. Авторы трех лучших предложений станут участниками специального подкаста.

Заключительная часть

Проанализируйте советы вдохновляющих людей, которые вы получили, и ответьте на следующие вопросы.

- Что у них общего?
- Какие основные темы можно отметить?
- Вы научились чему-нибудь вдохновляющему?

День второй

Что вы узнаете

- Какое влияние вы оказываете на людей.
- Как вдохновлять и влиять на разные типы личности.
- Как найти людей, на которых нужно повлиять.

Разминка

Познай себя и познаешь других

В предыдущих главах мы говорили об интровертах и экстравертах, людей анализирующих и чувствующих. Если объединить эти типы, будет легче понять, как их вдохновить и мотивировать (рис. 9.1).

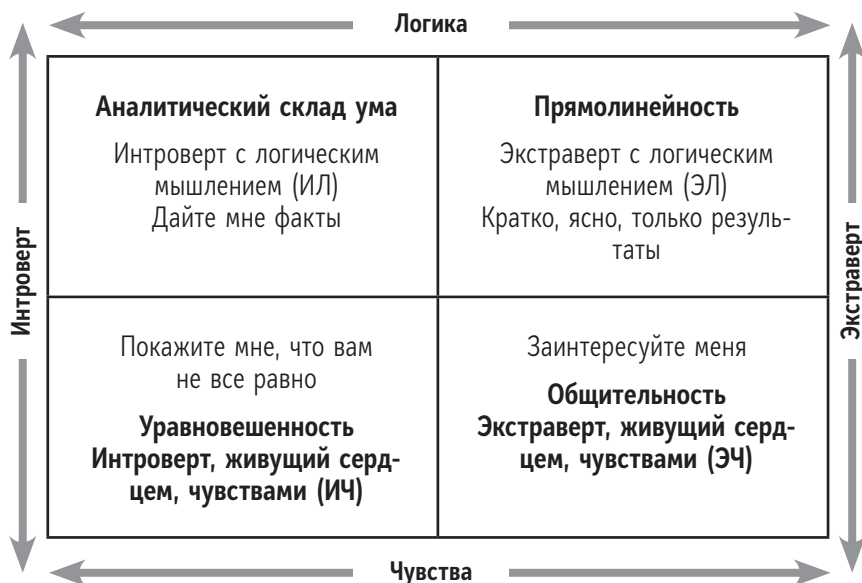


Рис. 9.1. Шкала характеристик личности

Для каждого типа личности нужна своя стратегия влияния, но все сводится к тому, чтобы правильно рассказать свою историю и доказать свою точку зрения (табл. 9.2). История об успехе другого человека на 17% чаще побуждает людей к действиям, чем факты и данные, но она должна перекликаться с их личными предпочтениями. Если вашу презентацию слушают больше одного человека, нужно включить что-то для каждого типа личности.

Таблица 9.2. Стратегии влияния

Тип личности	Позитивное поведение	Стратегия
Аналитический склад ума (ИЛ) Всегда требует дополнительную информацию. Таких людей сложно считывать и вовлекать в открытую дискуссию, потому что они редко показывают свои эмоции	Подготовьтесь, изучите все детали и факты по теме. Заранее отправьте предложение. Говорите спокойно, уверенно	«Это проверенный метод» Расскажите, как вы преодолели трудности, исправили ошибки; добавьте подробности, которые доказывают вашу точку зрения
Уравновешенность (ИЧ) Это тихие, мягкие люди, кроткие и благодушные, их заботят интересы других людей, а не свои собственные. Они немногословны, поэтому их сложно считывать. Хотят, чтобы все было в выигрыше. Нерешительные	Не настаивайте. Слушайте и старайтесь понять. Успокойте, ободрите	«Я рядом и обязательно помогу» Расскажите, как вы заботились об интересах других людей и помогли им добиться успеха, какую выгоду они получили

Тип личности	Позитивное поведение	Стратегия
Прямолинейность (ЭЛ) Волевые, решительные люди, хотят контролировать все решения. Критикуют идеи, чтобы убедиться, что результат будет достигнут. Не нуждаются в деталях, ориентированы на результат и цель	Проявите настойчивость и напористость. Продемонстрируйте уверенность. Избегайте многословия. Сосредоточьтесь на результатах	«Не упустите» Расскажите об удивительных результатах, и как вы добились перемен; приведите доказательства – реальные свидетельства участников процесса
Разговорчивость (ЭЧ) Это общительные люди, им легко налаживать связи, но они часто отвлекаются от темы обсуждения, чтобы поделиться своими мыслями и примерами. Предпочитают воодушевляющие, эмоциональные аргументы, подробности их утомляют	Проявите увлеченность и энтузиазм. Налаживайте с ними социальные связи. Будьте открыты, дружелюбны и искренни	«Вы измените мир» Расскажите им свою историю увлеченно и эмоционально, убедите, что они тоже могут изменить мир

Основное упражнение

Люди, на которых нужно повлиять

Добавьте это упражнение в ваш арсенал, выполняйте его регулярно, чтобы убедиться, что вы влияете на нужных людей, которые играют важную роль в вашей жизни. Эта версия упражнения касается отношений на работе.

- Нарисуйте диаграмму контактов, как показано на рис. 9.2.
- Свое имя напишите посередине.
- Вокруг напишите имена людей внутри или вне отдела/компании, которые влияют на успех вашей карьеры – это ваша сеть контактов.
- Соедините линиями имена этих людей со своим именем в зависимости от того, какие у вас отношения (проанализируйте общение, качество сотрудничества и т.д.). Используйте следующие категории отношений:

..... хрупкие;

----- уязвимые;

_____ стабильные;

———— здоровые.

- К какому типу личности они относятся (ИЛ, ЭЛ, ИЧ, ЭЧ)?
 - Подпишите цифру, соответствующую каждому типу личности.
1. Адвокат.
 2. Помощник.
 3. Блокировщик.
 4. Критик.

5. Авторитет.

Теперь вы лучше понимаете свою сеть контактов. Выберите двоих, отношения с которыми вы хотите улучшить и которые прямо сейчас важны для вашей карьеры. И переходите к спринту.

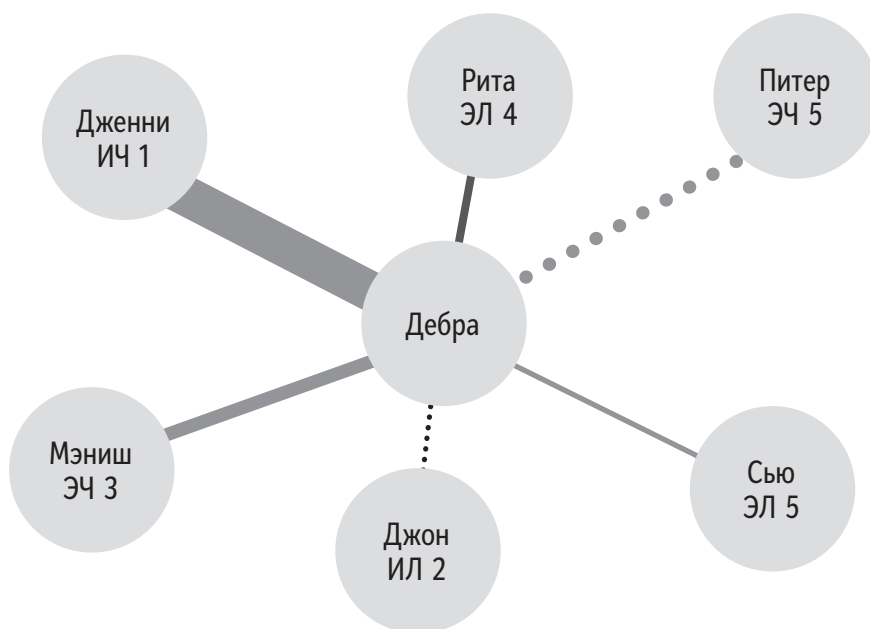


Рис. 9.2. Анализ сети контактов

Совет дня

Не обязательно выбирать тех, с кем у вас хрупкие или уязвимые отношения. Можно выбрать «здорового» адвоката или «стабильного» помощника для продвижения вашей карьеры.

Спринт

По двум контактам, которые вы выбрали в основном упражнении, ответьте на следующие вопросы.

1. Почему вы хотите влиять на них и вдохновлять их?
2. Какую историю вы им расскажете?
3. Что вам мешает оказывать на них влияние?
4. Выберите по одной ключевой цели для каждого из них.

Сделайте сегодня один шаг (пусть и незначительный) к целям, которые вы выбрали, и продолжайте работать в этом направлении.

Растяжка

Вы выбрали дело, которым увлечены сами и на которое хотите вдохновить людей. Подумайте, как вовлечь в это дело своих знакомых. Попросите друзей и коллег высказать идеи, проведите мозговой штурм. Кто знает, может, вам удастся их вдохновить!

Приведем примеры

- Использовать профессиональные навыки (маркетинг, строительство, продажи и т.д.).
- Собрать деньги.
- Продвинуть идею.

- Выполнить задачу (собрать мусор, построить детскую площадку, покрасить сельский клуб).

Заключительная часть

Подумайте, хотели бы вы, чтобы на вас оказывали влияние, и каким образом. На этой неделе обратите внимание на людей, которые влияют на вас или продают вам что-то.

День третий

Что вы узнаете

- Навыки этичных продаж и влияния.
- Стратегии проталкивания и вытягивания.
- Как использовать проталкивание и вытягивание в продажах.

Разминка

Влияние и убеждение – два важнейших качества, которые помогут вам добиться успеха, о котором вы мечтаете.

Йен Бери. Влияние: наука убеждения.

Продавать – убеждать в достоинствах продукта/услуги.

Влиять – изменить развитие, поведение или мышление.

Слова «продажи» и «влияние» зачастую вызывают негативную реакцию, поскольку продажи ассоциируются с бесцеремонными дилерами, а влияние – с жажущими

власти политиками. Я провожу курсы по продажам и влиянию и работаю с архитекторами, которые продают свои идеи (потрясающие проекты муниципальных квартир), с благотворительными фондами, которые ищут финансирование, с консультантами, которые хотят изменить систему образования. Проблема не в продажах и влиянии, а в людях, которые портят себе репутацию.

Запишите в дневник пример своего негативного опыта, когда вас пытались в чем-то убедить или что-то вам продать.

Как человек себя вел?

Как это повлияло на вас и почему?

Приведем примеры

- Напористый, агрессивный.
- Не слушал.
- Руководствовался только собственными интересами.
- Врал.

Основное упражнение

Дело не в вас, а в них!

Предлагаю модель влияния и убеждения, основанную на этических нормах и естественных человеческих потребностях (табл. 9.3).

Элементы модели

Втягивать – задавать вопросы, слушать, понимать – открывает возможности.

Проталкивать – рассказывать, отстаивать, формулировать свою идею – демонстрирует убежденность.

Потенциальная ценность – принести человеку пользу.

Таблица 9.3. Принципы влияния и убеждения

Втягивать	Проталкивать	Потенциальная ценность
Задавать открытые и уточняющие вопросы для определения потребностей и потенциального интереса к вашему предложению	Приводить ясные, лаконичные, убедительные аргументы, сформулированные с уверенностью и убежденностью	Отметить актуальность и соответствие потребностям человека
Обсуждать проблемные моменты и получать обратную связь	Преодолевать возражения и сопротивление с помощью доказательств и фактов	Объяснить, как ваше предложение поможет ему, какую выгоду принесет
Быть готовым к переговорам и компромиссу	Решительно отстаивать то, в чем вы уверены	Еще раз подчеркнуть преимущества

Позвольте привести пример этой модели на собеседовании.

Рекрутер: Расскажите, какую пользу вы можете принести нашему бизнесу.

Соискатель (Втягивание): Я уверен, мне есть что предложить. Уточните, пожалуйста, какие именно качества вы ищете?

Рекрутер: Для нас самое главное – чтобы соискатель был командным игроком, умел эффективно общаться и поддерживать успешные отношения даже в стрессовых условиях.

Соискатель (Проталкивание): На текущей должности я занимаюсь разработкой новой продукции в условиях сжатых сроков. Я поддерживаю успешные отношения с коллегами, потому что всегда интересуюсь, как у них дела и не нужна ли им помощь. Я могу и сам обратиться за помощью, если возникнет такая необходимость, потому что уверен, что открытое общение порождает доверие. (Выгода).

В этом примере соискатель смог дать подробный, персонализированный ответ на изначальный вопрос, тем самым напрямую затронув потребности рекрутера, вместо того чтобы действовать наугад или по методу «забрасаем человека информацией, может, ему что-то понравится».

Теперь ваша очередь. Вспомните, какая книга вам понравилась из недавно прочитанных (может быть, эта?).

В дневнике запишите, какие вопросы можно задать, чтобы определить ценность этой книги, а также опишите все ее положительные качества и, наконец, потенциальную ценность для вашего «клиента». Приведу один пример, чтобы вам было с чего начать (табл. 9.4).

Таблица 9.4. Пример использования модели влияния и убеждения

Втягивать (вопросы, которые задаете вы)	Проталкивать (факты и преимущества)	Потенциальная ценность для клиента
1. Какие книги вы любите?	1. Легко читается, масса интересных идей	1. Вам будет легче добиться желаемых результатов
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.

Спринт

Опираясь на работу, проделанную в основном упражнении, ваша задача на сегодня – продать книгу, которую вы выбрали, максимальному количеству людей.

Совет дня

Если сформулировать ваши идеи и предложения в формате «почему это может быть важно?», будет легче рассказать о ценности продукта для потенциального покупателя.

Растяжка

Модель «втягивать, проталкивать, указать потенциальную ценность» эффективна для продажи идей. Повторите процесс для вашего благотворительного фонда или проекта, но на этот раз проведите более глубокий анализ, тщательно изучите потенциальные ценности. В конце недели вам это понадобится.

Заключительная часть

В дневнике запишите ответы на следующие вопросы.

1. Что вам больше всего сегодня понравилось и почему?
2. Что вас сегодня удивило и почему?
3. Чему вас научили сегодняшние упражнения?

День четвертый

Что вы узнаете

- Почему истории так важны.
- Как структурировать свою историю.
- Как составить свою личную историю, чтобы убедить и вдохновить людей.

Разминка

Сегодня мы научимся вдохновлять через истории. Вспомните пример, когда кто-то вдохновил вас на действия. Скорее всего, вы услышали интересную историю. Недавно меня покорила

история проекта 4Ocean, и я присоединилась к этому движению. Мастерски составленная история зачастую оказывает больше воздействия, чем любые другие методы убеждения.

Существует немало научных данных, доказывающих, что мы созданы так, чтобы нас вдохновляли истории. И лучший способ разобраться в этом – посмотреть TED-выступление на эту тему.

Его можно посмотреть по дороге на работу, в спортзале или в обеденный перерыв. Он замечательный:

TED-talk: The magical science of storytelling, David JP Phillips.

Основное упражнение

Как структурировать рассказ

Выберите вымышленный рассказ, который вы любите. Следуйте моим примерам (см. ниже) и запишите в дневник, как развивается ваш рассказ на каждом этапе.

Место действия. «Хоббит» – одна из моих самых любимых историй. На первых страницах книги Джона Толкина красочно описывается Шир и жилище Бильбо. С самого начала мы проникаемся симпатией к персонажам.

Переломное событие. Момент истины, трагедия или испытание, с которым столкнулись персонажи. Гендальф появляется в доме Бильбо Беггинса и зовет его в опасное путешествие.

Путь. Конфликт, борьба или в прямом смысле путешествие героя/героини. Это может быть эмоциональное путешествие, с открытиями и испытаниями на каждом шагу, ведущими к новым знаниям и личностному росту.

Кульминация. Драматическое событие, конец путешествия или грандиозная битва; в «Хоббите» это, конечно, битва с драконом.

Непредвиденный поворот. События сразу после кульминации. Что произошло с героями и как они справляются с последствиями.

Заключение. Чем все кончилось? Что произошло с персонажами? Чему они научились? Чему мы можем научиться? Должен быть глубокий и сильный смысл – итог путешествия.

Спринт

Вернитесь к плану развития личностных навыков и мини-презентации, которую я просила вас подготовить в главе 4. Превратите ее в историю о себе, следуя плану, изложенному выше.

Мой пример

Двадцать один год назад я стояла у дверей рекрутингового агентства и надеялась изменить свою жизнь. Был зимний вечер, промозглый, темный; страхи и сомнения не давали мне покоя. У меня было трое маленьких детей, которые полностью зависели от меня. Как я могла даже подумать о таком серьезном риске! Я зашла в старую, красную, вонючую телефонную будку и в слезах позвонила мужу. Я сказала, что не могу на это решиться. «Никакой я не тренер, кого я обманываю!» Ласково и спокойно он стал уговаривать меня, что все в порядке, мне лучше вернуться домой, и мы обо всем поговорим.

Я вышла из будки и зашла в здание. Собеседование прошло невероятно удачно, и я получила свой первый заказ на тренинг. В тот момент, когда я уже была готова сдать

и вернуться домой, я почувствовала свое призвание, осознала цель. Это был мой шанс изменить жизнь людей и заниматься тем, что я люблю. С тех пор мне довелось поработать с потрясающими компаниями и помочь людям раскрыть потенциал. За двадцать один год я ни разу не пожалела, ни разу не отказалась от своей мечты. Переступите через страх, и, кто знает, куда вас это приведет.

Сравните это с моей мини-презентацией из главы 4.

Совет дня

Нужно время, чтобы написать хорошую историю. Можно даже составить разные версии для разных людей и ситуаций. Продолжайте работать.

Растяжка

Почему вы выбрали именно этот благотворительный проект? Кто-то вдохновил вас своим рассказом? Поищите хорошие истории в Интернете, посмотрите видео, послушайте и запишите в дневник все, что вам понравилось.

Составьте примерный план своей истории, чтобы убедить людей в ценности этого проекта. Это прекрасный способ провести вечер. Можно подключить семью и друзей.

Заключительная часть

Что вы сегодня узнали о том, как важно рассказывать истории?

Как использовать истории на работе?

День пятый

Что вы узнаете

- Как сформулировать основную мысль.
- Как улучшить подачу материала.
- Как представить свои идеи.

Разминка

Сегодня вы научитесь вдохновлять людей и убеждать их в своих идеях, чтобы они захотели работать бок о бок с вами.

Однако, прежде чем двигаться дальше, вспомните все упражнения этой недели и запишите в дневник ответы на следующие вопросы.

Ваша аудитория

Кого вы стремитесь вдохновить?

Что для них важно?

На какие три вопроса они хотели бы получить ответ?

Как вы хотите повлиять на их

- мысли;
- чувства;

- действия.

Почему они станут вас слушать?

Совет дня

Секрет блестящей презентации – говорить с людьми о них, вместо того чтобы рассказывать о себе!

Основное упражнение

Суть

Это важно для любой презентации и для любой аудитории – будь то 500 человек или всего один слушатель. Основная мысль – тема всей презентации. То есть под нее можно выбрать подходящую историю, актуальные факты и визуальные средства (если они понадобятся).

К примеру, Илон Маск – один из самых гениальных визионеров нашего времени. Основная идея его компании Tesla предельно проста и резюмирует, что он хочет рассказать о себе миру.

Tesla: ускорить переход на устойчивую энергию.

Приведем другой пример. Я уже упоминала свое участие в благотворительном фонде 4Ocean. Их основная идея выглядит так:

Один океан – одна миссия: вместе положим конец загрязнению океана пластиком.

Попробуйте сами: сформулируйте суть своей задачи.

Спринт

Теперь соберем все вместе и составим презентацию (см. шаблон ниже).

Профиль аудитории Заметки об аудитории по вопросам из разминки
Моя основная мысль Сформулируйте одним предложением
Моя история Убедитесь, что она связана с основной мыслью
Ценность Не забудьте убедить аудиторию в ценности вашего проекта
Как сделать свою идею запоминающейся Ключевые факты, цитаты, иллюстрации и т.д.
Убедительный призыв к действию Напомните аудитории о ценности проекта и расскажите, что должно произойти дальше

Растяжка

Найдите тихое место, где вас никто не потревожит, и сделайте видеозапись своего рассказа. Понимаю, что вы сейчас подумали, но репетировать и смотреть на себя – лучший способ совершенствоваться. Если наберетесь смелости, попросите кого-нибудь дать вам обратную связь. Стив Джобс говорил, что при подготовке 30-минутной презентации он тратил 30 часов на исследования, 30 часов на планирование и текст и 30 часов на репетицию.

Вы готовы? Идите и измените мир!

Заключительная часть

Самоанализ

Неделя подошла к концу, пора отправиться на прогулку и подвести итоги.

Приведем примеры вопросов

1. Что хорошего случилось на этой неделе?
2. Что вы улучшили? Чем помогли другим?
3. Какие прозрения у вас были и как они изменят ваше поведение в будущем?

Прогресс-чек

Поздравляю, вы справились! Это была фантастическая неделя, и мне радостно думать, что вы сейчас вдохновляете людей на дело, в которое верите всем сердцем. Вы проделали

непростой путь, но не сдавайтесь – остался последний прогресс-чек.

1. Еженедельные размышления

Запишите в дневнике максимально честные и искренние ответы на следующие вопросы.

- На этой неделе я вышел из зоны комфорта? Что я при этом почувствовал?
- Чему я научился и как это поможет мне добиться целей?
- Как изменилось мое поведение и какие примеры это подтверждают?
- Что я могу сделать лучше/иначе на следующей неделе?
- Что хорошего произошло со мной на этой неделе?
- Что нового я узнал о себе?
- Над чем я продолжу работать, чтобы совершенствоваться?

2. План развития навыков

Вернитесь к своему плану.

- Вы хотите что-то изменить?
- Вы остались верны своим личным ценностям?
- Вы используете свои сильные стороны?

- Вы развиваете ключевые способности, над которыми нужно было поработать? Чего вы уже достигли?

3. Цели SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по срокам, воодушевляющие, ориентированные на результат)

Вы поставили себе цель в конце прошлой недели. Теперь оцените результат, ответив на следующие вопросы (запишите ответы в дневник).

1. Задача оказалась проще или сложнее, чем вы ожидали?
2. В целом вы довольны прогрессом? Если да, то замечательно! Если нет, подумайте почему и решите проблему.
3. Что вы делаете правильно для достижения этой цели? Продолжайте это делать!
4. Что нужно улучшить для достижения этой цели? Улучшите!
5. Вас радует эта цель или, по крайней мере, вы предвкушаете конечный результат? Награждайте себя за достижение промежуточных целей, чтобы двигаться в верном направлении. Помните, конечный результат должен быть желанным и вдохновляющим.

Совет дня

Отпразднуйте свой успех и купите новый дневник. Вести его – это замечательная привычка, не отказывайтесь от нее.

НЕ ОСТАНАВЛИВАЙТЕСЬ, СЛЕДУЙТЕ ПЛАНУ РАЗВИТИЯ

Поздравляю, вы прошли все пять недель мастер-класса (в общей сложности 130 упражнений!). Вы научились строить диалог, слушать так, чтобы на вас обратили внимание, потому что люди сразу заметят, что вас интересуют не только ваши личные нужды. Вы больше знаете о себе и научились разбираться в окружающих людях, поэтому вам проще понимать и ценить людей, с которыми вы работаете (и живете). Теперь вы осознанно проявляете эмпатию и обладаете целым арсеналом инструментов, которые помогут вам и вашей команде эффективно сотрудничать сейчас и в будущем. Умение вдохновлять и оказывать влияние поможет мотивировать людей и побуждать их на действия, и теперь вы прекрасно понимаете, как важно стремиться к личностному росту и развитию.

Но это не конец пути и даже не начало (какое непростительное клише!). У вас появились новые привычки, и больше, чем когда-либо, у вас развиты личностные навыки. Вы мыслите по-другому, вы действуете по-другому, и, надеюсь, мне удалось вдохновить и мотивировать вас на дальнейшее обучение и рост. Это значит, вы уже стали гораздо более успешным сотрудником, коллегой, партнером, родителем и другом, и вы на полпути к карьере, о которой всегда мечтали.

Главное, не идти на попятную, поэтому я призываю вас не отступать от цели и при возможности вдохновлять окружающих, чтобы они присоединились к вам. У каждого из нас есть знакомые и родные, которым пойдет на пользу оторваться наконец от телефона, научиться общаться и обратить внимание на потребности других людей. Нельзя заставить людей ходить в спортзал, но если вы предложите пойти с ними, шансы возрастут.

Я задумалась, если бы в течение пяти недель я занималась в спортзале с личным тренером, что бы помогло мне не терять мотивацию и поддерживать себя в форме после этого, и мне пришли в голову следующие упражнения.

Подведем итоги

1. Что вам больше всего понравилось на мастер-классе? Что запомнилось?
2. Что вы сейчас чувствуете?
3. Поставьте таймер на 60 секунд и запишите в дневник все, чему вы научились из этой книги.
4. Как вы будете развивать эти навыки в дальнейшем?

Снова отправьте электронное письмо по обратной связи

На этот раз будет намного проще, обещаю. Текст может быть любой, но обязательно поблагодарите людей за потраченное на вас время, расскажите о своем преображении и задайте три следующих вопроса.

1. Какие улучшения вы заметили в моих личностных навыках со времени первого письма? Перечислите их.
2. Как бы вы описали меня тому, кто меня не знает?
3. Что еще я могу сделать, чтобы улучшить свои личностные навыки?

Круговая диаграмма достижений

Оцените себя по 10-балльной шкале по каждому ключевому навыку и заполните круговую диаграмму (рис. 10.1). Вы сразу увидите, что у вас получается хорошо, а что нуждается в доработке. Прodelывайте это раз в несколько месяцев, чтобы отслеживать ситуацию.

Установка на личностный рост (___).

Умение вовлекать (___).

Умение слушать (___).

Умение проявлять эмпатию (___).

Умение сотрудничать (___).

Умение вдохновлять (___).

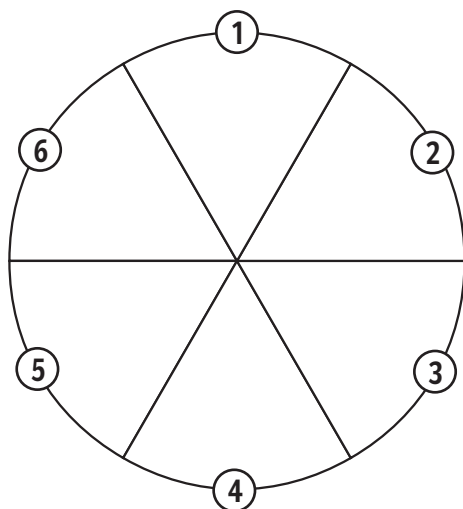


Рис. 10.1. Диаграмма достижений

Совет дня

Если будете анализировать свои навыки раз в два месяца, вы повысите самосознание. Проверьте, вы теперь не боитесь разговаривать с людьми? Или вы постепенно возвращаетесь к дурным привычкам? Если заметите, что в одной из областей результаты снизились, вернитесь к соответствующим упражнениям мастер-класса и выполните их снова, чтобы вспомнить, как поддерживать форму.

Письмо моему новому «я»

Как ни странно, это очень эффективное упражнение (простые упражнения зачастую самые полезные). Напишите краткое письмо, адресованное себе в будущем. Сформулируйте личные цели, которых вы хотите достичь в ближайшие 12 месяцев. Это упражнение исключительно для

ваших личных размышлений. Не спешите и подумайте, чего вы хотите достичь и чем вы хотите заниматься.

Мне это очень помогло. И, должна сказать, когда вы откроете письмо через 12 месяцев, оно вас наверняка удивит. Так что не забудьте об этом письме, сделайте закладку в дневнике и не теряйте его.

Приведу несколько примеров:

Будущему мне

- Похвалите за достижения.
- Запишите рабочие и личные цели и рекомендации, как их достичь. (Нужно ли научиться чему-то новому? Поменять работу? Путешествовать? И так далее.)
- Запишите три позитивные вещи, которые получаются у вас очень хорошо, и похвалите себя за это.
- Наконец, напомните себе улыбаться и быть человеком!

От прошлого меня

Тренинг без конца

Это совсем несложно. При необходимости вы всегда можете вернуться к мастер-классу, а также найти дополнительные упражнения по всем навыкам на нашем веб-сайте www.humanworksacademy.co.uk, чтобы не терять мотивации и интереса. Я также добавила материал по конкретным отраслям:

- обслуживание клиентов и гостиничный бизнес;
- продажи и работа с клиентами;
- менеджмент и лидерство.

У вас также есть возможность посетить нашу программу Human Works Weekend, подробности см. на нашем веб-сайте и в группе Facebook <https://www.facebook.com/groups/thehumanworksacademy/>

Празднуйте успехи

Признавать и праздновать свои достижения – сильный мотиватор, потому что подчеркивает значимость всей проделанной тяжелой работы и показывает, как вы цените свои успехи. Это также повышает самооценку и мотивирует на следующие шаги к цели. Перечитайте свои профили в социальных сетях и скорректируйте их: расскажите свою историю. Ничего страшного, если вы похвалите себя. Вы это заслужили. И не забудьте попросить рекомендации.

Поделитесь своей историей, своим опытом и вдохновите людей. Присоединяйтесь к нам на Facebook: <https://www.facebook.com/groups/thehumanworksacademy/> А я проверю ваши способности рассказчика. А также буду регулярно выкладывать упражнения, чтобы помочь вам развиваться в нужном направлении.

Наконец, будущее не кажется таким мрачным

Рабочие условия стремительно меняются, и нас ждет немало тревожных заголовков в СМИ о том, как роботы выжидают нас и отнимают работу. Действительно, уровень автоматизации резко вырос; кассы в супермаркетах, автоматизированные стойки регистрации в аэропортах, технологии, заменяющие барменов, официантов и бариста. Крупные розничные магазины закрываются из-за онлайн-продаж, а производители заменяют живой персонал автоматизированными программами, которые выполняют однообразные задачи. Мы также ждем появления роботов в области здравоохранения, в журналистике, юриспруденции и рекрутинге, а про IT и технологии я вообще молчу.

Но вы человек, и вы покупатель. Неужели вы этого хотите? Вы хотите, чтобы пиво, вино или завтрак вам подавал робот? У нас есть выбор: если мы хотим, чтобы было быстро, просто, дешево, эффективно и холодно, это вполне реально, но если мы хотим живое, теплое общение, можно получить и это. Хотя нам все равно хочется быстро оплатить и не ждать в очереди, так что даже в самом человеческом бизнесе и обслуживании нужно использовать все преимущества автоматизации и технологий. Почему бы и нет!

Благодаря технологиям, которые помогают быстро заказать и оплатить еду и напитки, бармен или официант может уделить больше времени клиентам, поговорить, улыбнуться, даже развлечь нас. Вскоре поезда будут ездить сами, а у кондуктора будет возможность уделить внимание потребностям пассажиров и развлечь их. В ближайшем будущем опасную, однообразную и откровенно бездушную работу возьмут на себя роботы, а юристы, врачи и медсестры смогут проявить больше

сострадания и заботы по отношению к пациентам, вместо того чтобы заниматься диагностикой и анализом данных – с этой задачей робот справится намного лучше.

Главное, заниматься своим развитием. У людей с блестящими человеческими способностями будет масса возможностей реализовать себя в разных отраслях. Хотя в будущем искусственный интеллект, технологии глубокого обучения и невообразимые объемы данных сыграют не последнюю роль, человеческие, личностные навыки никогда не потеряют ценности. Машины не могут написать симфонию, спроектировать здание, учить студентов или возглавлять команду. Роботы не конкуренты нам, потому что мы не сможем конкурировать с ними за работу, которую они выполняют, да нам и не захочется. Наши конкуренты – другие люди. У вас есть выбор: не будьте человеко-роботом, иначе у вас не будет будущего.

БЛАГОДАРНОСТИ

Как ни странно, я всегда читаю благодарности. Мне кажется, они многое говорят об авторе. Поэтому, пока я не потеряла ваше внимание и пока вы не отправились пить чай, позвольте в первую очередь поблагодарить вас, читатель. Моя мечта сбылась. Об этом я писала себе десять лет назад. Меня вдохновляют такие люди, как вы, готовые выйти из зоны комфорта и работать над собой. Спасибо, что расстались с деньгами, которые достаются вам с большим трудом, и купили эту книгу, а главное – спасибо, что прочитали ее и выполнили упражнения.

Мой сын Дрю – самый креативный человек, каких я знаю. Многие его гениальные идеи вошли в мастер-класс. Дрю, спасибо тебе за вдохновение, мотивацию и за то, что постоянно напоминал – я справлюсь. Ты мой сын, мой друг, мой наставник – все в одном флаконе. Эмили, ты, наверное, думала, что не сыграла никакой роли в этом процессе, но это не так. Я высоко ценю твою поддержку и помощь с редактированием рукописи! Пит, мой муж, мое секретное оружие, закулисный помощник! Ты подбирал иллюстрации, проверял материал, сортировал расшифровки интервью, мирился с моими капризами и всегда был рядом, чтобы я поплакалась в твою жилетку.

Спасибо, с тобой – как за каменной стеной.

Когда я узнала, что издательство Pearson согласилось издать мою книгу, это стало потрясающей новостью. Это огромная честь, что вы выбрали меня. Я бы не доверила свое детище никому другому. Работа с Элоиз Кук, моим редактором, стала блестящим примером успешного сотрудничества. На протяжении всего процесса я знала, что я в хороших руках. Спасибо, Элоиз, за откровенную обратную связь и за советы. Благодаря тебе книга стала намного лучше.

Однажды человек, которым я восхищалась, сказал мне: «Я хочу, чтобы ты написала книгу». И к моей великой радости он стал моим наставником и другом, вместе со своей потрясающей супругой. Майкл и Кристина Хеппел, без вас этой книги не было бы. Майкл, спасибо за то, что нашел время прочитать ее и написать предисловие, а также за советы, которые заставили меня задуматься и вдохновили на важные изменения.

Я также хочу поблагодарить Джейми Каннингема, Косту Кристофи, Гарри Голдмана, Джоанн Уильямсон и Питера Борг-Нила за то, что согласились поговорить со мной и поделились важными для читателей знаниями и опытом относительно будущего трудоустройства.

Наконец, все участники моих семинаров, спасибо вам за вашу энергию, увлеченность и доверие. У вас я научилась большему, чем могла бы научить сама.

НЕ СДАВАЙТЕСЬ!

Я всегда готова помочь, так что, если вам нужен совет, свяжитесь со мной: debra@humanworksacademy.co.uk Обещаю вам ответить. Если у вас появились комментарии или мысли по книге, буду рада их прочитать.

Логотип НША

Подробнее о нашей программе Human Works Weekends см. на веб-сайте <https://www.humanworksacademy.co.uk> Там же вы найдете полную версию опросников из этой книги и получите доступ к вашим персонализированным отчетам, с массой дополнительного материала, чтобы продолжать совершенствовать личностные навыки. См. также полную цифровую версию опросника «Вы человекоробот?».

Как читатель этой книги, вы приглашаетесь в особую, закрытую группу Facebook <https://facebook.com/groups/thehumanworksacademy>, чтобы поделиться вашим опытом и получить советы других участников. Я буду регулярно выкладывать свои мысли, идеи и ресурсы эксклюзивно для вас.

Логотип ДТС

И, наконец, если вас интересуют корпоративные тренинги и семинары для вашей команды, см. веб-сайт <https://www.dramatictrainingsolutions.co.uk>

Дэбра Стивенс

БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ

Навыки, которыми обладают только люди, а не искусственный интеллект, и как не потерять работу в ближайшем будущем

Научно-популярное издание

Издатель – Дмитрий Пасечник

Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина

Литературный редактор и корректор – Анна Амелина

Макет и верстка – Елена Артемьева

Иллюстрация на обложке – Студия Артемия Лебедева,
арт-директор Артемий Лебедев, иллюстратор Анастасия Тимофеева,
верстальщик Ярослав Бондаренко, менеджер Анастасия Лунова.

Научно-популярное издание

Подписано в печать 01.08.2020.

Формат 70х100/16 (165х235 мм).

Печать офсетная. Бумага офсетная.

Гарнитура Private Sans, Mayak, Deca Serif New .

Тираж 500 экз.

Усл. печ. л. 20,8. Уч.-изд. л. 11,0. Заказ №

ООО «Библос». E-mail: info@ibyblos.ru, www.ibyblos.ru.

Отпечатано с готовых файлов заказчика
в ОАО «Первая Образцовая типография»
филиал «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14



ХАРИЗМА

Как выстроить раппорт, нравиться людям и производить незабываемое впечатление

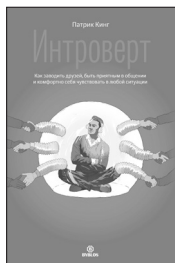
Патрик Кинг

Твердый переплет. 208 с. ISBN 978-5-905641-51-0

Когда входите в комнату, вы хотите почувствовать себя невидимкой? Или мечтаете производить сногшибательное впечатление на окружающих? Тогда вам понадобится совет посерьезнее, чем «делать вид» и «быть самим собой».

Вы держите в руках книгу, которая может кардинально изменить ваши взаимоотношения с людьми – знакомыми и незнакомыми. Ведь вам еще никогда не доводилось заглядывать за кулисы харизматичного поведения и мышления. Чтобы люди пошли за вами, нужно вести себя определенным образом – вы узнаете, как именно и почему, – и найдете множество наглядных примеров.

Принято считать, что навыки межличностного общения – ключ к счастью, и это правда. Практические советы, методики и инструменты, собранные в этой книге, помогут вам развивать личный магнетизм и харизму.



ИНТРОВЕРТ

Как заводить друзей, быть приятным в общении и комфортно себя чувствовать в любой ситуации

Патрик Кинг

Твердый переплет. 156 с. ISBN 978-5-905641-58-9

Вас считают некомпанейским человеком, потому что вы отклоняете приглашения?

Если вы (1) чувствуете, будто гора свалилась с плеч, когда общение с друзьями отменяется; (2) не любите или даже ненавидите большие собрания, где много незнакомых людей; (3) хотите узнать, как лучше и эффективнее наладить социальное взаимодействие, не истощая запас энергии, тогда эта книга для вас – ведь ее написал в точности такой же интроверт, как и вы.

Это руководство по тактике выживания в социуме.

«Интроверт» расширит для вас горизонты самопознания и раскроет уникальную и действенную тактику выживания в социуме и поведения на вечеринках, чтобы вы продуктивно использовали свой запас социальной энергии и каждый раз получали максимальный эффект.



КАК ПОМОЧЬ ЛЮДЯМ ИЗМЕНИТЬСЯ

Коучинг сопереживания для безграничного роста и развития

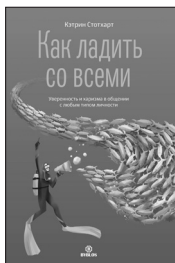
Ричард Бояцис, Мелвин Смит, Эллен Ван Остен

Твердый переплет. 271 с. ISBN 978-5-905641-66-4

Хотите помогать людям, но у вас ничего не получается?

Помогать – благое дело. Если вы лидер, менеджер, врач, преподаватель или коуч, то это ваша основная работа. Но даже самые благородные намерения не оправдывают надежд по одной простой причине: обычно мы стремимся «исправить» людей, решить их проблемы и сделать их такими, какими, на наш взгляд, они должны быть. К сожалению, это никоим образом не стимулирует рост, развитие и позитивные изменения.

Есть другой путь. Эксперт по эмоциональному интеллекту Ричард Бояцис и коллеги по Школе менеджмента Уэзерхед Мелвин Смит и Эллен Ван Остен предлагают доступный и эффективный метод. Они считают, что для развития и долговременных изменений в жизни индивида недостаточно решать его проблемы, нужно понять его личное видение, стремления, давнюю мечту.



КАК ЛАДИТЬ СО ВСЕМИ.

Уверенность и харизма в общении с любым типом личности

Кэтрин Стотхарт

Твердый переплет. 376 с. ISBN 978-5-905641-43-5

Большинству нелегко найти выход из затруднительной ситуации и подобрать ключ к сложным людям. Но что если знать секреты успешного общения с любым типом личности? В каждой из частей этой книги вы найдете знания, принципы и навыки, которые нужны, чтобы усовершенствовать общение, укрепить уверенность в себе и изменить свою жизнь.

Часть 1: узнайте о четырех стилях межличностного взаимодействия и выясните, какой соответствует вашим предпочтениям.

Часть 2: научитесь распознавать стили взаимодействия окружающих, ладить с представителями разных стилей, а также предвидеть и предотвращать конфликты.

Часть 3: выберите инструменты и стратегии взаимодействия в типичных ситуациях, чтобы оказывать влияние, управлять стрессом, сохраняя психологическую устойчивость, и направлять энергию в продуктивное русло.